

VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ - TECHNICKÁ UNIVERZITA

EKONOMICKÁ FAKULTA

KATEDRA MANAGEMENT

Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci

Employee Motivation in Selected Organization

Student: Veronika Vychodilová

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Maková Kateřina, Ph.D.

Ostrava 2012

VŠB - Technická univerzita Ostrava
Ekonomická fakulta
Katedra managementu

Zadání bakalářské práce

Student: **Veronika Vychodilová**
Studijní program: B6208 Ekonomika a management
Studijní obor: 6208R037 Management
Téma: **Motivace zaměstnanců ve vybrané organizaci**
Employee Motivation in Selected Organization

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
 2. Teoretická východiska motivace zaměstnanců
 3. Charakteristika vybrané organizace
 4. Analýza současného systému motivace zaměstnanců
 5. Návrhy a doporučení
 6. Závěr
- Seznam použité literatury
Seznam zkratk
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce
Seznam příloh
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:


ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1407-3.
BLÁHA, J., A. MATEICIUC a Z. KAŇÁKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. Brno: CP Books, 2005. ISBN 80-251-0374-9.
KOUBEK, Josef. *Řízení lidských zdrojů: základy moderní personalistiky*. 4. rozš. a dopl. vyd. Praha: Management Press, 2007. ISBN 978-80-7261-168-3.

Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

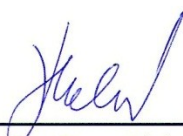
Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Kateřina Maková, Ph.D.**

Datum zadání: 25.11.2011

Datum odevzdání: 11.05.2012


Ing. Petra Horváthová, Ph.D.
vedoucí katedry




prof. Dr. Ing. Dana Dluhošová
děkanka fakulty

Místopřísežné prohlášení o samostatném vypracování bakalářské práce:

Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.

V Ostravě dne 11.5.2012

.....

Veronika Vychodilová

Poděkování

Touto cestou bych ráda poděkovala vedoucí bakalářské práce Ing. Kateřině Makové, Ph.D. za odborné vedení a poskytnutou pomoc při zpracování mé bakalářské práce.

Obsah

1	Úvod	5
2	Teoretická východiska motivace zaměstnanců.....	6
2.1	Motivace a stimulace.....	6
2.1.1	Motivace	6
2.1.2	Motiv	8
2.1.3	Stimulace	9
2.1.4	Stimul	9
2.2	Motivační proces	10
2.3	Motivační struktura	11
2.3.1	Potřeby.....	11
2.3.2	Návyky	11
2.3.3	Hodnoty	12
2.3.4	Zájmy.....	12
2.3.5	Ideály	12
2.4	Motivace pracovní činnosti	12
2.5	Teorie motivace.....	13
2.5.1	Teorie zaměřené na obsah	14
2.5.2	Teorie zaměřené na proces	16
2.5.3	Teorie instrumentality	17
2.6	Vzdělávání zaměstnanců	17
2.7	Hodnocení zaměstnanců.....	20
2.8	Odměňování	22
2.9	Zaměstnanecké výhody	23
3	Charakteristika organizace	26
3.1	Současnost.....	26
3.2	Historie	27
3.3	Výrobky.....	27
3.4	Struktura zaměstnanců	28
4	Analýza současného systému motivace zaměstnanců	28
4.1	Systém odměňování	28
4.2	Zaměstnanecké výhody	30
4.3	Pracovní prostředí.....	30
4.4	Komunikace.....	31

4.5	Výsledky dotazníkového šetření.....	31
4.5.1	Vyhodnocení dotazníku.....	32
5	Návrhy a doporučení	45
5.1	Spokojenost zaměstnanců.....	45
5.2	Komunikace v organizaci	46
5.3	Motivace zaměstnanců	47
6	Závěr.....	49
	Seznam použité literatury	50
	Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce	
	Seznam příloh	
	Příloha č. 1	

1 Úvod

V dnešní době je velice důležité být úspěšný. Tvrdá práce je cesta k úspěchu, a rozdíl mezi talentovaným a úspěšným člověkem. Jenomže aby člověk začal tvrdě dřít, musí k tomu mít důvod. A tomuto důvodu se říká motivace.

Každá organizace, ať už se čtyřmi zaměstnanci nebo s několika tisíci chce mít co nejvíce motivované pracovníky. A každá organizace, která je zkusila motivovat, zjistila, že to není tak banální úkol, jak se na první pohled zdá.

Motivace zaměstnanců je důležitou částí řízení pracovního výkonu. Proto se na ni klade velký důraz. Správně motivovaný zaměstnanec má důvod svoji práci vykonávat patřičně dobře s co nejlepšími výsledky. A správná motivace napomáhá zvyšovat zaměstnancovu výkonnost. Zaměstnanci jsou motorem společnosti a vedení musí vědět jak zvyšovat výkony takového motoru. Pro správnou motivaci je důležité také znát potřeby zaměstnanců, jejichž nedostatky ovlivňují pracovní výkony.

Pokud si někdo myslí, že motivace není v práci veledůležitá, je nutno podotknout, že i odměny ve formě pravidelné mzdy jsou součástí motivace. Člověk, který není motivován, tudíž není penězi stimulován, nebude mít výkonnost nijak ohromující. Z toho důvodu je jasné, že motivace důležitá je a neměla by být v organizaci přehlížena.

Cílem bakalářské práce je analýza současného stavu motivace, zhodnocení vlivu na spokojenost zaměstnanců ve vybrané organizaci Pekařství Boček.

Současná situace je zjištěna pomocí dotazníkového šetření zahrnující otázky zaměstnancům, ohledně jejich názorů na motivaci, komunikaci a spokojenost, a interních dokumentů organizace.

V první části práce jsou nastíněny teoretická východiska motivace zaměstnanců, kde jsou popsány jednotlivé pojmy motivace, teorie motivace a formy vzdělávání, hodnocení a odměňování.

Druhá část se týká charakteristiky organizace Pekařství Boček, historie, a hlavně současnému systému motivace, především odměňování. Dále zde je vyhodnocení dotazníkového šetření, a na jeho základě i návrhy a doporučení na zlepšení stavu organizace.

2 Teoretická východiska motivace zaměstnanců

Motivace je velmi důležitou částí řízení pracovního výkonu a vedení lidí. Každá organizace potřebuje spokojené pracovníky, kteří budou vykonávat práci s nasazením a budou si jí vážit. Aby zaměstnanci měli vyšší pracovní výkonnost, musejí být motivováni.

Ten kdo v organizaci motivuje, musí vědět, co motivuje jeho samotného. Aby mohl dobře motivovat jiné lidi, může vycházet ze svých motivů, ale musí počítat s tím, že každý má jiné potřeby. Proto je nezbytné pochopit druhé a porozumět jejich zájmům. Lidský faktor je totiž nejdůležitější složkou každé organizace, proto je nutné umět správně motivovat.

Pochopit celou motivaci je docela těžké. Teoretická část se dá naučit, ale praktickou musí člověk zažít. Motivace celkově je pro manažery nezbytná, neboť řízení lidí zahrnuje velkou její část.

V této kapitole jsou vysvětleny jednotlivé pojmy spojené s motivací, a stručný popis jednotlivých motivačních teorií.

2.1 Motivace a stimulace

Pro neznalého člověka se může zdát, že se stimulace a motivace významově rovnají. Výsledek je sice v podstatě stejný, ale znát rozdíl je v praktickém životě výhodou. Pracující člověk, který je pod vlivem vnějších či vnitřních podnětů, bude mít důvod pracovat s větším nasazením, aby dosáhl cíle. Rozdílem je, že motivace je popud „zevnitř“, pomocí motivů a stimulace přichází zvnějška prostřednictvím stimulů.

2.1.1 Motivace

„Motivace často pomáhá tam, kde selhávají direktivní řízení, autoritativní výchova, psychický nátlak, fyzické násilí a manipulativní techniky.“¹

Samotné slovo motivace pochází z latinského *movere*, což znamená hýbat se, pohybovat se. Motivace je tedy souhrn pohnutek v jednání. Lze též charakterizovat jako vnitřní hnací síly člověka, touha něčeho dosáhnout, motor lidského jednání. Je to proces určující další kroky, a říká proč a právě tímto způsobem se člověk chová.

Motivace je energie získaná přes motivy. Tato energie je využívána pro dosažení cílů, čímž člověka vyčerpá jak fyzicky tak psychicky. Na to je dobré nezapomínat už z toho důvodu, že pokud je žádáno výsledků, musí se také počítat s odpočinkem. Dopřát

¹ Plamínek (2007, s. 11)

pracovníkům odpočinek může podporovat jeho snahu a znásobit její sílu. Ale celý proces potřebuje také čas, proto není vhodné na člověka příliš spěchat. Také je u motivace velice důležité naučit se dobře snášet neúspěch. Každý neúspěch s sebou nese i velkou dávku ponaučení se ze svých chyb, což je v konečném důsledku přínosem.²

Motivace působí ve třech rovinách a těmi jsou dimenze směru, dimenze intenzity a dimenze stálosti.

V první dimenzi jde o zaměření člověka, co si přeje dokázat, kterým směrem se jeho motivace ubírá. Větou to lze označit jako „to co chci“. Dimenze intenzity ukazuje, jak moc si dosažení určitého cíle přeje; „velmi si to přeji“, a dimenze stálosti vystihuje jak vytrvalý člověk je a jaké jsou jeho schopnosti překonat nastalé překážky, které se vyskytují při dosahování cíle.³

Pokud některou z těchto dimenzí člověk nesplní, nemůže se divit, že se jeho prvotní snažení obrátilo ve špatný konec. Když se nechá zastrašit překážkou nebo si dostatečně nepřeje cíle dosáhnout, nemusí se to povést. V tomto případě přichází zklamání a zanevření na potřebu, kterou předtím dosáhnout chtěl.

Pro organizaci, která se pracovníka snaží motivovat, je důležité najít jeho vnitřní touhy, aby mu byla schopna vytvořit tu správnou motivaci. Ovšem je to velice náročné z hlediska nedostatečné znalosti jeho osobnosti. Jednotlivé soubory (motivy), z nichž se motivace skládá, se u každého v průběhu života mění, proto by měly být odhadnuty včas, aby bylo dostatek prostoru k motivaci tímto směrem.

Dobře motivovaný člověk podniká takové kroky, které podle něj povedou k dosažení jeho předem určených, a podle něj dosažitelných cílů. Většinou však potřebuje i vnější stimulaci, v práci tedy finanční odměnu nebo povýšení. Pokud je nedostatečně motivován, výsledek jeho snažení, práce nebude podle představ zaměstnance, stejně tak pokud bude motivován nadměrně.⁴

Pokud budou pracovníci dobře motivováni, budou práci považovat za významnou. To je motivuje k tomu, aby ji vykonávali, jak nejlépe umí. Motivační přístup vede k dosažení

² Course (2005)

³ Duchoň, Šafránková (2008)

⁴ Kociánová (2010)

výsledků, které jsou pro organizaci příznivé. Z toho vyplývá, že motivace je důležitá a práce, která pracovníka uspokojuje, je nejlepším motivátorem.⁵

Pro správnou motivaci je důležité, aby vedení kladlo důraz na sledování zaměstnance, kterého chce motivovat. Faktor, na který by se mělo zaměřit je, jak na motivovaného pracovníka působí vnější podněty a prostředí ve kterém pracuje. Čím víc se toho prostřednictvím pozorování o pracovníkovi dá zjistit, tím lépe se jej bude motivovat.

Úkol a pracovník si nemusí vzájemně sednout. Aby byla možnost úkol splnit je zde na výběr, buď přizpůsobíme lidi úkolům, nebo úkoly lidem. U první možnosti je zapotřebí velká dávka stimulace, neboť se lidé neradi přizpůsobují okolí. Musejí úkol respektovat takový jaký je a to může být do značné míry problém. Protože pokud pracovník přestane být stimulován (v podobě peněžní odměny) nebude nadále úkol vykonávat. Jestliže ale přizpůsobíme úkoly lidem, budou motivováni vidinou dosažení cíle, navíc úkol mohou plnit podle svých představ, ne dle požadavku úkolu. Je zde ovšem riziko nepřizpůsobivých úkolů, tím je namysli nerealizovatelná změna zakázky, jejíž přizpůsobení člověku by mohlo způsobit problém v jiných sférách procesu.⁶

Za motivací lze tedy považovat hýbnout sílu, která člověka nutí neustále se pohybovat dopředu, vzdělávat a vyvíjet se. Motivace může vznikat v našem nitru, v tom případě se bude jednat o motivaci vnitřní, zde nás žene prastarý genetický pud založený na přežití a reprodukci. Bude zde snaha zajistit si bezpečí, potravu a reprodukci. Tyto motivační popudy sdílíme se zvířaty. U lidí lze také nalézt motivaci, která působí na člověka z vnějšku, tedy motivaci externí. Tyto motivace nám udávají spíše sociální postoj, sebeuspokojení a uznání. Dalo by se usuzovat, že s nárůstem externích motivací je spojena i větší vyspělost civilizace.

2.1.2 Motiv

Motivy jsou dílčí části motivace, pohnutky a touhy; motiv je tím, co člověka žene kupředu. S postupem času se u každého mění, a je-li dosaženo potřeby, kterou motiv představuje, vytváří se motiv nový. Motiv působí na psychiku člověka jako nedostatek něčeho a cílem je tento nedostatek odstranit a uspokojit vnitřní stav psychiky. Motivy nepůsobí samostatně, nýbrž jich na člověka působí hned několik najednou.

⁵ Koubek (2008)

⁶ Plamínek (2007)

Motivy mohou mít různý charakter:

- *peníze* jsou nejběžnějším a dalo by se říct, že i nejefektivnějším motivem,
- *osobní postavení* je nezbytné pro každého člověka, neboť mít poslední slovo a řídit další lidi je motivující zejména pro vůdčí povahy, navíc každý člověk chce mít pocit, že o něčem může rozhodovat,
- *pracovní výsledky* a touha být lepší než ostatní jsou hnací motory,
- *přátelství* a láska patří do sociální a společenské sféry. Pokud přátele člověk nemá, je to frustrující a demotivující zároveň,
- *jistota* pracovního místa,
- *odbornost* poskytovaných informací,
- *samostatnost* ve smyslu dělat si věci podle sebe,
- a *tvorivost* což je určitá vynalézavost.

Motiv má i druhou stránku, a tou je snažit se neudělat něco, co člověk zažil a už se s tím nechce znovu setkat. Motivy pocházejí také z toho, čím si člověk v životě prošel. Díky těmto zkušenostem může v procesu motivace postupovat kroky, které už zná a také se snažit některé části změnit tak, aby mu přinesly lepší výsledky, než když se s problémem již v minulosti setkal.

2.1.3 Stimulace

Stimulace je jakýsi popud, který má zejména pozitivní vliv na chování člověka. Je vyvolána pomocí stimulů. Pokud chce organizace stimulovat zaměstnance k lepšímu pracovnímu výkonu, musí vynaložit úsilí zejména v systému odměňování. Stimulační působení může trvat krátkodobě. Je důležité, aby finanční prostředky na stimulaci byly využity efektivně.

2.1.4 Stimul

Stimuly jsou vnějšími motivačními faktory. Z latiny vychází, že stimul je jakýmsi pobídnutím. V politice cukru a biče jsou patrné dva základní stimuly; cukr představující v pracovním procesu plat, a bič, který představuje pokárání nebo sankci. Oba stimuly mají značný příděl na motivaci. Stimuly mohou mít různý charakter, od finančních přes ekonomické až po společenské. Dají se rozdělit na hmotné a nehmotné.

Hlavním *hmotným* stimulem je finanční odměna, tedy peníze ve formě platu. Dále se mezi hmotné stimuly může řadit firemní auto, mobil, aj. Plat nemusí být motivující, ale jeho

nepřítomnost je demotivující. Pokud zaměstnavatel stimuluje zaměstnance pomocí *nehmotných* stimulů, jedná se především o vyjádření úcty, pochvaly nebo naopak pokárání, atmosféru a mezilidské vztahy. Mají dlouhodobější účinnost než stimuly hmotné.

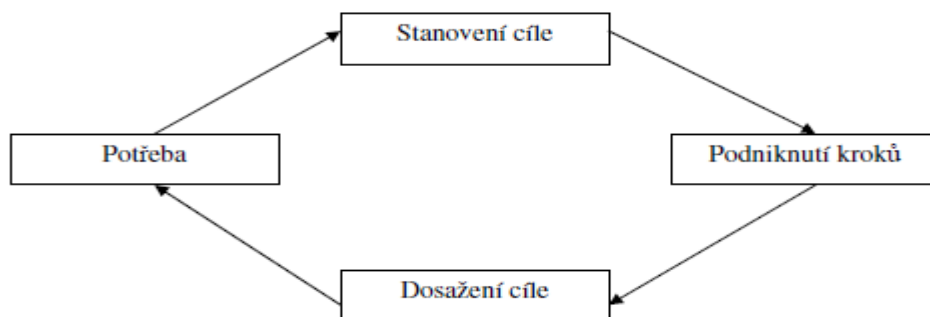
2.2 Motivační proces

Motivace není vrozenou lidskou vlastností, ale je to určitý cyklický proces, který začíná potřebou. Motivování lidí, je uvádění je do pohybu v určitém směru. Aby člověk dosáhl cíle, kterým je uspokojení dané potřeby, musí vynaložit určité úsilí a podniknout kroky, o kterých si myslí, že jej dostanou až k cíli.

Motivace je rozdělena do tří složek:

- směr – CO se člověk snaží udělat,
- úsilí – JAK MOC se o to snaží,
- vytrvalost – JAK DLOUHO se o to snaží.⁷

Nejlepší forma motivace je ta, když lidé motivují sami sebe a kroky, které podnikají, vedou k dosažení cíle. Jindy je potřeba jim směr dát, ale cesta k cíli je vždy příkladem motivačního procesu. Popudem k vykonání úkolu může být i stimulace organizací v podobě lepšího prostředí zvyšujícího výkonnost nebo prémie za jeho splnění.



Obr. 2.1: Proces motivace viz Armstrong (2007, s. 220)

Motivační proces je zobrazen na obrázku 2.1. Celý proces začíná v okamžiku, kdy na sobě člověk cítí napětí v podobě potřeby. Ta může být vyvolána nějakým nedostatkem nebo naopak přebytkem, který narušuje vnitřní rovnováhu člověka. Neuspokojená potřeba člověka donutí k tomu, aby podnikl určité kroky, u nichž se předpokládá, že povedou k uspokojení potřeby, a dosáhl tak stanoveného cíle. Motiv musí být dostatečně silný, jinak se stává nezajímavým a pro vynaložení určitých sil nepřitažlivý. Každý jedinec si kroky k dosažení

⁷ Armstrong (2007)

cíle volí sám. Jakmile je dosaženo cíle a potřeba je uspokojena, je nanejvýš pravděpodobné, že se objeví jiná neuspokojená potřeba, která donutí člověka, aby celý proces zopakoval pro uspokojení nové potřeby. Pokud ovšem tyto kroky nevedly k dosažení cíle, nebudou se v budoucnu nejspíš opakovat.⁸

Když se proces povede a vyskytne se nová potřeba, podobná některé z předchozích, kterou člověk bude chtít uspokojit, sáhne po stejných krocích, o kterých ví, že ho k cíli zdárně dovedou. Tomuto se říká využití zkušeností. Ty se projevují hlavně u špatných postupů a řešení událostí. Člověk se nejlépe poučí ze svých chyb.

2.3 Motivační struktura

Pro pochopení motivačního chování člověka je důležité znát zdroje motivace. Tyto zdroje jsou pro každého jedince individuální a jsou tím podnětem, který v nich vyvolává celý proces motivace. Mezi motivační zdroje patří potřeby, návyky, hodnoty, zájmy a ideály.

2.3.1 Potřeby

Potřeby – jsou základním zdrojem motivace. Potřeba je vyvolaná nedostatkem či přebytkem něčeho důležitého, kdy člověk cítí napětí, které musí dostat do rovnováhy. Aby se tak stalo, je nutné jednat v rámci uspokojení potřeby.

- Potřeby primární: patří sem potřeby biologické a fyziologické. Dají se lehce vysvětlit, neboť jsou spojeny s potřebami jako příjem potravin, vody a vzduchu.
- Potřeby sekundární: odvíjejí se od potřeb primárních a jsou již život neohrožující. Spadá do nich potřeba sociální a společenská. Je zde důležitý kontakt s dalšími lidmi. Dokud nejsou uspokojeny potřeby primární, nemohou být uspokojeny potřeby sekundární, jelikož je dáno v každém, že nejdříve usiluje o přežití a až poté se snaží o socializaci.

2.3.2 Návyky

Návyky – pokud některou činnost jedinec opakuje tak často, že si ji zautomatizoval, jedná se o návyk. Když určitou situaci vyhodnotí tak, že už ji jednou provedl, zopakuje ji. Návyky mohou být činnosti naučené v mládí, projev výchovy, nebo si návyk jedinec přivodí sám.

⁸ Tureckiová (2004)

2.3.3 Hodnoty

Hodnoty – za život se člověk setká s mnoha situacemi. A ke každé si přiřadí určitou hodnotu, která vypovídá o tom, jakou cenu pro něj tato situace má. Čím vyšší hodnotu prvek má, tím je pro jedince důležitější. Každý si vytváří tzv. hodnotovou mapu. Podle ní může vidět co je pro něj významnější a také to, že čím větší hodnota prvku je, tím ho více motivuje. Pro každého může mít nějakou hodnotu cokoliv.

2.3.4 Zájmy

Zájmy – „Lidské zájmy jsou pestré a různorodé. Ovlivňují spotřebu přímo – nákupem předmětů pro realizaci zájmů, i nepřímo – působí na celkový styl života a prorůstají do ostatních nezájmových činností.“⁹

Zájem je tedy určité zaměření k aktivitám, které jedince baví. Může to být zájem sportovní, kdy aktivita ve volném času, která jej baví, zasahuje do jeho života a postoje k němu. Dalším zájmem může být cestování, ale také osobní(pracovní) rozvoj. Osobní zájmy jsou nejlepším způsobem motivace.

2.3.5 Ideály

Ideály – ideál je jakýsi dokonalý stav či objekt. Pro člověka to může být představa toho, jak chce, aby vypadala jeho budoucnost a také důvod jeho snažení. Může být inspirován sociálním světem kolem sebe a od lidí, které považuje za vzor.

Zdroje motivace jsou velmi důležité pro pochopení člověka jako pracovníka, kdy můžeme mít inspiraci k tomu, jak ho motivovat.

2.4 Motivace pracovní činnosti

Spokojenost s prací je důležitá jak pro vedení, tak pro pracovníky. Jednotný systém motivace určit nejde, jelikož každý má jiné potřeby, požadavky a touhy.

Funkce práce jsou:

- potřeba bezpečí – potrava, bydlení,
- rozvrhnutí času,
- socializace,
- smysl života,

⁹ Vysekalová a kol. (2007, s. 116)

- vlastní identita,
- zdroj aktivity.¹⁰

Z toho vyplývá, že pracovní činnost není pouze zdroj obživy, nýbrž také přináší uspokojení z dosažených výsledků, z možnosti sociálního a společenského života, prestiže a samotného průběhu vykonávané práce. Celkově jde spíš o to, jaké konkrétní potřeby mají konkrétní pracovníci.

Pro dobrou pracovní motivaci je nezbytný sociální přístup ze strany vedení a spolupracovníků. Tým, který si dobře rozumí, se vzájemně doplňuje a to podporuje výkonnost. Mít sociální prostředí okolo sebe je příjemné, člověk se do práce těší. Pokud dostane možnost za dobře odvedený úkol jet na firemní akci, jistě si dá na termínu odevzdání a kvalitě práce záležet.

Se sociálním přístupem je spjato i pohodlí v práci. Každý musí mít i doma dostatečné pohodlí na to, aby mohl cokoliv stvořit. Kanceláře ve velkém otevřeném prostoru tzv. open space se nevyznačují zrovna překypujícím pohodlím. Proto je vhodné mít alespoň nějakou společenskou místnost, ve které si pracovníci mohou odpočinout. Navíc vidina lepšího prostředí ve vyšší pozici motivuje a zvyšuje pracovní výkon pro jeho dosažení.

Uznání, pochvala, povýšení; to jsou motivy s nejdelším působením. Pracovník, kterému někdo z vedení podal ruku, a poblahopřál k dobře vykonané práci, má z pochvaly dobrý pocit ještě dlouho a motivuje ho to k dalším podobným úspěchům, neboť by chtěl ten pocit důležitosti zažít znovu.

Přes všechny motivující prvky je pořád ten hlavní peněžitá odměna. Neboť je existenčním faktorem, každého člověka.

2.5 Teorie motivace

Teorie motivace je soubor pravidel nebo dovedností, kterých by se v praxi měl držet každý zaměstnavatel, který chce své zaměstnance správně a cíleně motivovat. Ukazuje, proč se lidé při práci vykazují konkrétním chováním, a také vlivy na jejich pracovní výkon, podle nichž může vedení regulovat jejich pracovní úsilí, morálku apod.

¹⁰ Wagnerová (2008)

Motivačních teorií je nespočetné množství. Ovšem nejznámějšími jsou:

- teorie potřeb (zaměřené na obsah) - Maslowova pyramida a Herzbergův dvoufaktorový model,
- teorie kognitivní (zaměřené na proces) - Vroomova teorie očekávání, Adamsova teorie spravedlnosti a teorie cíle od Lathama a Locka,
- teorie instrumentalisty – publikována Taylorem.

2.5.1 Teorie zaměřené na obsah

Jsou známé jako teorie potřeb.

Každé chování je motivováno neuspokojenými potřebami a zároveň uspokojená potřeba již není motivující. Jedna potřeba může být uspokojena řadou cílů a jeden cíl může uspokojit řadu potřeb.¹¹

Maslowova hierarchie potřeb

Abraham Maslow, americký psycholog, který byl jedním ze zakladatelů humanistického proudu v psychologii, vytvořil v roce 1954 asi nejznámější a nejuznávanější teorii v oblasti motivace, Teorii hierarchie lidských potřeb.

Jeho hierarchie pracuje s pěti úrovněmi, přičemž aby byla uspokojena vyšší, musí se nejdříve dosáhnout uspokojení potřeby nižší. Lidé chtějí pořád více, ale to se dovijí od toho, čeho již dosáhli. Pyramida je uspořádána od potřeb nejzákladnějších po individuální, a to:

- **fyziologické potřeby:** jsou to základní potřeby, bez kterých by člověk nemohl přežít. Patří zde voda, vzduch, potrava, teplo a spánek,
- **potřeby bezpečí:** také patří mezi potřeby základní a jsou to pocit bezpečí (fyzický i psychický), zajištění, stabilita a žádný strach,
- **sociální potřeby:** při uspokojení potřeb základních je na řadě potřeba společenská. Člověk prahne po přátelství, lásce, kterou může dávat i přijímat, komunikaci s dalšími lidmi, potřebě někam patřit a potřebě mít rodinu,
- **potřeba uznání:** touha úcty od ostatních, respektu, postavení, prestiž, ale také sebeuznání,

¹¹ Armstrong (2007)

- **potřeba seberealizace:** je individuální potřebou. Mění se od člověka k člověku. Většinou zde patří zdokonalování, rozvíjení se. Seberealizace je neuspokojitelná potřeba.

Vedoucí pracovník musí umět určit, ve které části pyramidy se zaměstnanci nacházejí, aby lépe věděl, co jej konkrétně motivuje. Potřeby pyramidy se dají jednoduše aplikovat i do pracovní oblasti:

- pravidelná mzda,
- jistota pracovního místa, bezpečnost a ochrana při práci (BOZP mají dány jasné směrnice EU, které se musejí dodržet, například hygienické požadavky nebo ochrana životního prostředí),
- dobré vztahy v pracovním týmu, formální i neformální,
- uznání pracovníka, prestiž,
- osobní růst, úspěšnost.

Tady jde vidět, že motivace člověka nevychází pouze z finančních odměn, ale je důležité uspokojit i sociální potřebu a chovat se k pracovníkovi jako k lidské bytosti, prahnoucí po dobrých pracovních vztazích, ne jako ke stroji na vydělávání peněz.

Hertzbergův dvoufaktorový model

Frederik Hertzberg, taktéž uznávaný americký psycholog, přišel roku 1957 s novou motivační teorií, založenou na rozdělení potřeb do dvou kategorií. Předchůdcem této teorie bylo jeho dotazování zaměstnanců, kdy měli určit, kdy se v zaměstnání cítili nejlépe a kdy nejhůře. Zároveň měli uvést důvody těchto pocitů. Ukázalo se, že spokojenost je ovlivněna jinými faktory než nespokojenost. Hertzberg tyto faktory rozdělil na *motivační* a *hygienické*.¹²

- *Hygienické faktory* – neboli faktory vnější. Nejsou motivačního charakteru, takže nevedou zaměstnance k lepším výkonům, ale jejich nepřítomnost vede k nespokojenosti zaměstnanců. Patří zde vedení, politika společnosti, pracovní podmínky, vztahy a plat. Jsou krátkodobé.
- *Motivační faktory* – mají velkou motivační sílu a vedou k vyššímu výkonu. Jejich přítomnost je motivující, ale nepřítomnost těchto faktorů není demotivující. Týká se uznání, odpovědnosti, povýšení a úspěchu.

¹² Cejthamr (2005)

Z rozdělení vyplývá, že pokud zaměstnanci pracují ve špatných podmínkách, povede to k nespokojenosti. Ale když jim dobré podmínky zařídíme, budou pracovat na plný výkon spíše jen kratší dobu. Naopak uznání je motivuje k lepším pracovním výkonům a nasazení jim vydrží dlouho.

2.5.2 Teorie zaměřené na proces

Říká se jim také kognitivní teorie. Zabývají se tím, jak lidé vnímají své pracovní prostředí, a základními silami, které ovlivňují motivaci.

Expektační teorie

Známa též jako Teorie očekávání napsána americkým profesorem na prestižní universitě Yale Victorem Vroomem, který ji publikoval v roce 1964. Teorie uvádí tři přesvědčení.

- Valence – zastupuje přesvědčení o hodnotě cíle,
- instrumentalita – přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k další,
- expektace – přesvědčení, že úsilí povede k cíli.

Pokud si má člověk vybrat mezi dvěma alternativami, musí si nejdřív položit otázky, zda je pro něj cíl atraktivní, jestli má na to, aby úkol splnil a jestli odměna, kterou za splnění úkolu dostane, odpovídá jeho očekávání. Čím víc bude cíl pro zaměstnance atraktivnější, tím je větší pravděpodobnost, že vynaloží dostatek úsilí k jeho dosažení. Pakliže cíle dosáhne, bude motivovanější a bude to mít na jeho práci pozitivní vliv do budoucna.¹³

Teorie cíle

„Teorie cíle hraje klíčovou roli v procesu řízení pracovního výkonu.“¹⁴

Tato teorie formulována Garym Lathamem a Edwinem Lockem roku 1979, tvrdí, že pokud budou zaměstnancům dávány specifické cíle, bude motivace a výkon vyšší. Cíle by měly být náročnějšího charakteru, ale přijatelné. Podmínkou je existence zpětné vazby; myšleno jako podpora zaměstnanců a odsouhlasení úkolu.¹⁵

¹³ Armstrong M.,(2007)

¹⁴ Armstrong M.,(2007, s. 226)

¹⁵ Armstrong (2007)

Teorie spravedlnosti

Teorii spravedlnosti nebo též Teorii spravedlivé odměny zveřejnil v roce 1965 John Stacey Adams. Jedná se v ní o spravedlivé odměňování, které vede k motivaci člověka, naopak nespravedlnost snižuje pracovní výkon. Odměna musí být spravedlivá, co se výkonu týče, ale i vůči ostatním spolupracovníkům.

„Podstata této teorie spočívá v tom, že se jednotlivý pracovník (jako člen určité pracovní skupiny nebo týmu) srovnává s ostatními pracovníky (členy skupiny). Posuzuje vlastní vynaložený čas, síly a námahu, využití schopnosti a dovednosti potřebné k dosažení cíle (splnění úkolu) se „ziskem“ plynoucím z tohoto úsilí a srovnává je s úsilím a zisky ostatních. Výsledkem je subjektivní dojem spravedlnosti, nebo nespravedlnosti.“¹⁶

2.5.3 Teorie instrumentality

Jak bylo zmíněno u Expektační teorie, instrumentalita je přesvědčení, že pokud uděláme jednu věc, povede to k další. Taylorova teorie říká, že pokud odměny a tresty budou provázány s výkonem, bude jedinec motivován. Také je důležité přirovnání „politika cukru a biče“, které jasně říká, že zaměstnanci, kteří plní normy podle plánu budou odměněni a ti, kteří tak nečiní, budou trestáni, a to v podobě peněžních sankcí. Je to ovšem motivování lidí pomocí stimulů a motivace založená na výkonu není moc efektivní.¹⁷

2.6 Vzdělávání zaměstnanců

Vzdělávání je proces, kdy člověk získává zkušenosti, znalosti a dovednosti. Vzdělávání zaměstnanců není ztrátou času a peněz, jak si někteří mohou myslet, a ani se netýká pouze velkých firem. Právě malé organizace, které mají ohroženou pozici na trhu, potřebují také vzdělané pracovníky. Vzdělávání je důležité pro každou společnost, neboť je potřeba mít kolektiv pracovníků, kteří vědí jak správně pracovat, rozšiřovat své znalosti a dovednosti a aplikovat je v praxi.

Znalosti pracovníků se musí prohlubovat také proto, že vznikají nové technologie, postupy, ale i výrobky a služby. Aby byl pracovník kompetentní pracovat s novými technikami, musí projít vzdělávacím procesem. Ten by měl být proveden pod dozorem kvalitních školitelů.

¹⁶ Tureckiová (2004, s. 64)

¹⁷ Armstrong (2007)

V dnešní době se také více objevuje fakt, že vzdělání po svých zaměstnancích nechce manažer, nýbrž zaměstnanci se chtějí vzdělávat sami od sebe.

Metody vzdělávání podle místa:

- on the job,
- off the job.¹⁸

Metody „on the job“:

Jsou to metody, které se provádí na pracovišti, při vykonávání běžných pracovních úkolů.

- **Instruktaž** je metoda používaná na pracovišti. Má několik částí:
 1. Příprava - znamená, že instruktor musí mít nejen pomůcky na prezentaci a demonstrování, ale také být připraven na účastníky.
 2. Prezentace (skládá se z výkladu a demonstrace) – výklad by měl být jednoduchý a přímočarý, kde se stručně vysvětlí základní záležitosti. Postupuje se od jednodušších ke složitějším problémům. Demonstrace je důležitá část, kde je zapotřebí ukázat celou operaci na názorném příkladu.
 3. Procvičování – navazuje na demonstraci. Účastník opakuje celou operaci podle instruktora.
 4. Zdokonalování – probíhá v průběhu výcviku. Instruktor dohlíží na celý proces, dokud není úroveň vzdělávaného pracovníka stejná jako u zkušeného.
- **Rotace práce** je metoda, kdy je zaškolený pracovník pověřen plněním úkolů na různých pracovištích, aby si vyzkoušel, jak na sebe jednotlivé postupy navazují a může tak pochopit úzká místa provozů.
- **Koučování** je dlouhodobější instruování vzdělávaného jiným člověkem, tzv. koučem. Ten dává vzdělávanému nové informace a poznatky a dohlíží na jeho práci.
- **Mentorování** je obdobou koučování, s tím rozdílem, že vzdělávaný si mentora vybírá sám, což poukazuje na úsudek při výběru. Nedá se říct co je lepší, jestli mentoring nebo koučing. U mentorování si pracovník vybírá mentora podle sebe, ať už jde o sympatie (vždy se lépe pracuje s někým kdo je nám názorově bližší) nebo o pocit, že

¹⁸ Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

je vhodným pomocníkem (tady jde poznat do jaké míry je pracovník schopen správně vybírat). U koučování je jistota, že vedení vybere správně pro své účely, ale kouč si s přiděleným člověkem nemusí vyhovovat a nebudou schopni společně plnohodnotně pracovat.

Metody „off the job“:

Metody používané ke vzdělávání mimo pracoviště.

- **Přednáška** je metoda, která probíhá způsobem, kdy přednášející vypráví pro větší skupinu posluchačů. Důležité je, aby byl dostatečně vzdělaný a schopný předat látku posluchačům tak, aby ji pochopili. V menších skupinkách se může vyskytovat i diskuze, při které se zapojují i posluchači. Zkušenosti z reálného života jsou vždy vítány.
- **Skupinová diskuse** je obdoba přednášky, kdy se každý účastník dozvídá poznatky a zkušenosti o problematice od ostatních, a sám přispívá svými zkušenostmi ze života. Důležitým faktorem je kladení otázek, kdy se jednotlivci snaží odpovídat tak, aby bylo zřejmé, že porozuměli problematice. Může nastat problém zastrašení diskutujících jedním dominantním členem, ostatní se pak nebudou chtít zapojit.
- **Případová studie** je konkrétní příklad přesně popisující vzniklou situaci, kterou musí vzdělávaný řešit ať už každý sám nebo jako tým. Nepoužívá se žádných konkrétních metod, jen se procvičují schopnosti jednotlivců tak, aby našli optimální řešení, čímž si upevní dosavadní znalosti.
- **Hraní rolí** má výhodu v tom, že se odehrává v bezpečných podmínkách, účastníci tak nemusí mít strach, že by něco zkazili. Navíc, mohou dostat od svých nadřízených radu, jak a co zlepšit. Hraní rolí se realizuje tím, že si každý přisvojí postavu se specifickými vlastnostmi, a hraje danou roli. Může se jednat o postavu nadřízeného, aby „herec“ poukázal na jeho nedostatky. Manažeři a vedoucí tak vnímají schopnosti a dovednosti pro zvládání takovýchto situací, jež jim může pomoci umisťovat správné pracovníky na správná místa (do rizikových a stresových provozů se cholerické typy příliš nehodí apod.).
- **Učení se hrou** je metodou týmového vzdělávání. Hra motivuje účastníky k rivalitě a soutěživosti. Problémy řeší kolektivně a procvičí si jaké to je pracovat pod tlakem.

- **Workshopy** jsou jakési dílny, kde se jednotlivci shromažďují, aby společně vyřešili nějaký daný problém.¹⁹

2.7 Hodnocení zaměstnanců

„Pracovní hodnocení je účinným nástrojem pro monitorování situace ve firmě.“²⁰

Je to velmi důležitý nástroj řízení pracovníků, ale i jejich motivace. Je to proces, kdy manažer posuzuje pracovníka, při pravidelném setkávání. Umožňuje zpětný pohled na práci vykonanou zaměstnancem.

Formální hodnocení je předem plánované a pravidelné, je to zpětné posouzení pracovníkova výkonu. Důležité je, aby pracovník o hodnotícím rozhovoru věděl dostatečně dopředu, aby se mohl připravit, a také by měl být obeznámen s průběhem hodnocení. Mělo by probíhat na klidném a neformálním místě, kde nebude mít výhodu ani jeden z účastníků. Potřebou je, aby zaměstnanec přinesl i sebehodnocení, v čem dělal chyby a vlastní návrhy jak se zlepšit. Na závěr se stanoví cíle na další období. Dobré hodnocení je pro pracovníka motivující a může zvýšit jeho výkonnost. Špatné hodnocení zprvu nemusí mít kladný výsledek, ale později se pracovník bude snažit vyhnout opětovnému špatnému hodnocení.

Neformální hodnocení na pracovišti je průběžné, každodenní setkávání s nadřízením, který má za úkol motivovat, povzbuzovat a hodnotit odvedenou práci.

Systém hodnocení zaměstnanců:

- Co hodnotit?
- Jak často hodnotit?
- Kdo hodnotí?
- Jaké hodnotící metody budeme používat?
- Sdělování výsledků hodnocení
- Cíle hodnocení

Co hodnotit? Hodnotit se dají vstupy (předpoklady), proces (chování) a výstupy (výsledky). Posuzuje-li se výkon zaměstnance, je důležité vybrat kritéria. Mezi všeobecná kritéria patří kvalita (jak dobře byla provedena práce), kvantita (jak hodně jí bylo vykonáno) a včasnost

¹⁹ Armstrong (2007)

²⁰ Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, s. 134)

(zda nebyl překročen konečný termín). Ostatními kritérii jsou výsledky, chování a dovednosti, znalosti a vlastnosti.

Jak často hodnotit? Záleží na vedení, zdali chce hodnotit v průběhu projektu, na jeho konci nebo průběžně. Zaměstnanec ve zkušební době může být hodnocen kdykoliv. Manažer může hodnotit také na vyžádání zaměstnance.

Kdo hodnotí? Hodnocení provádí personální manažeři, či vedoucí jiných pracovišť v organizaci. Pracovník může být hodnocen více nadřízenými současně, ale nejčastěji hodnotí přímý vedoucí. Hodnotit mohou i spolupracovníci, kteří nejlépe vědí, jak se dotyčný podílí na práci, zdali není pouze parazitem pracovního týmu nebo naopak jak moc je významný jeho přínos pro společnost.

Jaké hodnotící metody používat?

- Nesrovnávací – hodnocení podle výkonu, hodnocení na základě plnění norem, testování a pozorování, mystery shopping (vedoucí sám nebo pomocí prostředníka zkoumá, jak si zaměstnanec vede při práci. Ten neví, že osoba, například v pohostinství, kterou obsluhuje, jej hodnotí).
- Srovnávací – metoda stanovení pořadí, metoda bodovací (každá dílčí činnost má určitý počet bodů. Jejich součet je výsledkem, vyjadřujícím hodnotu práce), metoda párového srovnávání.

Sdělování výsledků. Nejčastějším způsobem je sdělování výsledků při hodnotícím rozhovoru. Hodnotící rozhovor je formální hodnocení, o kterém nadřízený i pracovník vědí dostatečně dopředu, aby se mohli připravit. Jsou v něm i zahrnuty kroky, kterých se budou řídit do budoucna.

Cíle hodnocení. Patří sem stanovení relativní hodnoty práce založené na spravedlivém, jednotném a důsledném posouzení, poskytnutí informací potřebných k vytvoření spravedlivých mzdových a platových stupňů, poskytnutí základů pro rozhodování, zajištění spravedlivé peněžní odměny za stejnou hodnotu práce.²¹

²¹ Armstrong (2007)

2.8 Odměňování

Je důležité pro motivaci. „Odměňování je realizováno ve formě mzdy, platu či jiné peněžní nebo nepeněžní odměny, je kompenzací za vykonanou práci.“²²

V dnešní době je to možná nejhlavnější důvod, proč člověk pracuje. Není pro něj motivující vidina vykonané práce, nýbrž peněžitá odměna za její splnění. Peníze jsou potřeba pro existenci jedince, spojené se založením rodiny a také se společenským žebříčkem.

Odměny mohou být dvojího charakteru:

- hmotné odměny,
- nehmotné odměny.

Hmotné odměny se dělí na nárokové odměny, kam patří plat či mzda, a nenárokové odměny, kam řadíme bonusy, prémie, 13. platy, povinné a nepovinné příplatky, provize ze zisku, nebo příspěvek na dovolenou.

Do *nehmotných* naopak patří ty dlouhodobě motivující, a to uznání, povýšení a pochvala od nadřízeného.

Odměňování má dvojí úlohu. Tou první je **motivovat** pracovníky k lepším výkonům, dosažení cíle a prohlubování dovedností a schopností. Druhou úlohou je **oceňování** za odvedenou práci. Zejména se jedná o bonusy, které si pracovník zaslouží za dobře odvedenou práci a splnění požadavků.

Odměny dále dělíme mezi:²³

- výkonové,
- zásluhové,
- podle schopností,
- podle přínosu,
- očekávané výsledky práce.

Výkonové odměňování vychází z výkonu jedince, z něhož se stanoví velikost bonusů či zvýšení platu. Odměny za výkon mají jednu velikou výhodu, a tou je motivace. Je to vidina

²² Kociánová (2010, s. 160)

²³ Koubek (2004)

spravedlivé odměny. Ovšem výkon nemusí být kvalitní, neboť se člověk soustředí na dosažení kvantity úkolu.

Odměny za *zásluhy* mohou mít dvě podoby, a to pevné zvýšení platu nebo proměnlivé zvyšování, kdy si odměnu musí pracovník znovu zasloužit. U zásluhového odměňování je důležité si říct, co organizace požaduje a co pracovníkovi za její splnění dá.

Odměňování *podle schopností* pracovníka je složité ve svém určení. Nutné je vytvořit si systém schopností, podle kterého se bude odvíjet odměna. Také je nezbytné proškolit všechny pracovníky, aby věděli, jak celý proces funguje.

Při odměnách *za přínos* je kladen důraz na odměňování pracovníků podle svých schopností i za své výsledky.

Odměňování *za očekávané výsledky práce* se odvíjí od toho, co pracovník zvládl z práce, kterou si předem dohodl s vedením, a co zatím splnil za uplynulé období. Vedení očekává, že pracovník splní své úkoly a v průběhu mu zasílá částku zahrnující i výkonnostní složku, čili odměnu za práci, kterou v podstatě ještě nedokončil.

Různé druhy mzdy mají různou motivující schopnost. Úkolová motivuje pracovníka splnit úkol co nejdříve, třeba i na úkor kvality, hodinová zase neplnit úkol příliš rychle, aby byl kvalitně zpracován a aby měl jistotu mzdy na další období. Jako nejlepší se může jevit nízká hodinová mzda pro udržení pracovníka a k tomu značné prémie za předem jasné stanovených podmínek.

Systém odměňování je velmi důležitou složkou motivace pracovníků, jelikož při jejím plnění jsou motivováni, kdežto při absenci peněžité odměny nemusí plnit svou práci dobře, nebo se dokonce mohou zajímat o práci ve zcela jiné organizaci. Proto je nezbytné stimulovat pracovníky penězi, a pokud si jich vážíme hodně, nebránit se ani zvýšení platu za jejich zásluhy.

2.9 Zaměstnanecké výhody

„Zaměstnanecké výhody jsou složky odměny poskytované navíc k různým formám peněžní odměny.“²⁴

Jsou součástí systému odměňování. Rozsah těchto výhod závisí na tom, zda je zaměstnavatel považuje za důležitý motivační faktor. Ovšem v dnešní době jsou k vidění

²⁴ Armstrong (2007, s. 595)

takřka v každé společnosti. A zaměstnanci si jich váží někdy víc než pravidelné peněžní odměny.

Jaké zaměstnanecké výhody rozlišujeme:²⁵

- sociální a kulturní,
- pracovní,
- pojiční.

Sociální a kulturní

Mezi sociální patří především různá připojištění (nejsou zde na mysli zákonné pojištění), školky pro děti, které nejčastěji využívají mladí rodiče, dojíždění do práce a podobně. Do kulturních naopak patří společenské akce, sportovní aktivity a zájezdy, nebo třeba ozdravné pobyty pro zaměstnance společně i pro jejich rodinné příslušníky.

Pracovní výhody

Zde se zahrnuje vzdělávání (opět nepovinné, ne určené zákonem), stravování na pracovišti, pokud organizace nemá svou jídelnu, je možné přidělovat stravenky, dále parkoviště pro zaměstnance a jiné.

Pojiční

Tato výhoda je spojena s postavením pracovníka. Tuto výhodu mají nejčastěji klíčoví a vysoce postavení zaměstnanci, jež se považují za nejúspěšnější, s největším přídělem pro organizaci. V naší republice jsou tyto výhody známé jako služební automobil, který mohou využívat i pro osobní účely a mobilní telefon, který je kompletně proplacen organizací.

Další věc, která je důležitá, je systém zaměstnaneckých výhod.²⁶

Systém bufetu: jednotlivé zaměstnanecké výhody mají různou hodnotu a zaměstnanec si vybírá kteroukoliv do výše svého účtu. Může i kombinovat.

Systém jádra: pevně stanovené jádro je pro všechny zaměstnance stejné. Do jádra většinou patří stravování. Další výhody jsou volitelné a opět si zaměstnanci vybírají tu, která jim vyhovuje nejvíce.

²⁵ Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005, s. 175)

²⁶ Bláha, Mateiciuc, Kaňáková (2005)

Systém bloků: zaměstnanci jsou rozdělení do jednotlivých kategorií a každý si vybírá výhodu z bloku, který mu byl přiřazen.

3 Charakteristika organizace

Pekařství Boček je tradiční regionální pekařská organizace se sídlem v malé vesničce Krmelín nedaleko města Ostravy. Organizace je zaměřena na výrobu běžného, jemného a vícevrstvého pečiva, koblih, svatebních koláčů, cukrářskou výrobu, včetně výroby dortů na slavnostní příležitosti. V současné době má organizace několik prodejních poboček v okolních obcích, také v Ostravě a Frýdku-Místku. Také letos dokončuje několikaletý projekt – otevření nové velkovýroby.

3.1 Současnost

V současné době je organizace tvořena jednou velkou budovou. V přízemí této budovy se nachází hlavní provoz a pece, v prvním patře jsou šatny a jeden provoz – výroba koblih, a v druhém patře se nachází administrativa organizace. U hlavní budovy se dokončují stavební práce zaměřené na dostavbu skladovacích prostor.

Výroba je ruční, čili se jedná o řemeslnou pekárnu. Hlavní provoz v přízemí je o celkové rozloze cca 150 m². Je rozdělen na pět dílčích provozů: výroba výrobků z plundrového těsta, výroba výrobků z obyčejného a vícevrstvého těsta, výroba koblih (těch v současné době vyrábějí 12 druhů), výroba croissantů a cukrářská výroba.

V hlavním provozu se nachází 4 pece. První je původní z roku 1938. Je to parní pec, zasazená ve zdi. Její provoz je ovšem omezen z hlediska výkonnosti jen na několik hodin v noční směně. Dvě pece jsou termoolejové, to znamená, že v trubkách koluje horký olej, aby byl obsah zahřátý na určitý počet stupňů. Poslední čtvrtá pec je rotační. V současné době se v pekárně denně spotřebuje 2 600 kg mouky.

Nový provoz se bude otevírat letos tj. rok 2012. Bude zaměřen především na výrobu plundrového a listového těsta. Také se zde budou vyrábět cukrářské výrobky. Vzhledem k zákazu nočních směn v některých zemích Evropské unie, byl do nového provozu namontován tzv. šokový mrazák. Ten bude výhodný zejména v tom smyslu, že vyrobené pečivo se zmrazí, nebude se dopékat v noční směně, ale až ráno. Tím nebude potřeba mít pracovníky na noční směnu, jelikož se pečivo zmrazí v požadovaném stavu, buď již vykynuté, nebo upečené na 60 – 80%.

3.2 Historie

Organizace vznikla v roce 1938 jako malá pekárna v jedné místnosti, pouze pro uspokojení potřeby obyvatelů Krmelína, kterou založil Cyril Boček dědeček současného majitele. V pekárně byla jedna parní pec, která slouží doposud. V roce 1948 pekárnu převzal zakladatelův syn Josef Boček starší.

Od roku 1992 pekárnu vlastní Josef Boček mladší. Když začínal, pekárnu obhospodařovali jen rodinní příslušníci. Krátce potom začal rozšiřovat samotnou pekárnu a začali se přijímat první pracovníci. Z původních čtyř jich za dvacet let přijal až k dnešnímu číslu 113. V současné době se dokončují stavební práce na novém provozu, jehož kapacita bude daleko větší než u provozu dosavadního.

3.3 Výrobky

Výrobky se dělí na několik poddruhů podle toho, z jakého jsou vyrobeného těsta nebo jakou formou se zpracovávají. Dále se zde nacházejí cukrářské výrobky, jejichž hlavním znakem je sladká chuť.

Plundrové pečivo – je to pečivo vyráběné z plundrovaného těsta, což je obdoba těsta listového kynutého. Výrobky z tohoto těsta patří mezi nejpopulárnější. V pekařství Boček jsou to například klasické loupáky, masové rohlíky, croissanty a ze sladkých šátečky.

Běžné pečivo – vyrábí se převážně z hladké pšeničné mouky a droždí. Patří zde obyčejné rohlíky, housky a večky.

Jemné pečivo – je vyráběno také z pšeničné mouky, kde 10% tvoří cukr nebo tuk. Mezi ně patří sladké rohlíky, briošky a vánočky. Koblíhy s různou náplní jsou také druhy jemného pečiva.

Vícezrné pečivo – obsahuje 5% jiných obilovin než je žito a pšenice a také drobná semínka. Pekařství Boček vyrábí sójové pečivo, vícezrné rohlíky a podobné výrobky.

Cukrářské výrobky - do cukrářských výrobků se zahrnují klasické sladké zákusky. Jsou to například věnečky, větrníky, indiánky i různé řezy.

Svatební koláče – tyto koláče jsou máslové s tvarohem, mákem nebo ořechy.

3.4 Struktura zaměstnanců

V Pekařství Boček pracuje 113 pracovníků na hlavní pracovní poměr. Pracovníky můžeme rozdělit do 4 skupin, kterými jsou řidiči, prodavačky, pracovníci v provozu a administrativní pracovníci. Pracovníků v provozu je největší počet.

Pozice	Počet pracovníků na této pozici
Prodavač	25
Řidič	7
Pracovník v provozu	79
Administrativní pracovník	2 (další jsou externě)

Tabulka 3.1: Počet zaměstnanců na pracovní pozici

Zdroj: vlastní zpracování

4 Analýza současného systému motivace zaměstnanců

V této kapitole je cílem zjistit současný stav motivace zaměstnanců v organizaci Pekařství Boček. Informace k současnému stavu byly získány na základě rozhovorů s ředitelem společnosti panem Josefem Bočkem. Z těchto informací byl vytvořen dotazník, který byl následně rozdán všem zaměstnancům.

První část je věnována nastínění současného stavu motivace, druhá část je analýza výsledků již zmíněného dotazníku.

4.1 Systém odměňování

Mzda a její výše je základním motivačním prvkem pro většinu zaměstnanců. V této organizaci je upravena pomocí vnitřního předpisu. Celková mzda pro pracovníky je složena ze dvou složek, a to základní mzdy a odměn.

Hodinová mzda

Je to asi nejjednodušší forma odměňování. Jejím výsledkem je celkový počet odpracovaných hodin vynásobený sazbou za jednu hodinu. V této organizaci závisí na denní směně. Pokud pracovník pracuje na jednosměnný provoz, musí za týden odpracovat 40 hodin. Pracovníci, kteří pracují na dvousměnný provoz, za týden odpracují 37,5 hodin. Pracovníci třísměnného provozu pracují jen 35 hodin týdně. To vše za stejnou měsíční mzdu, čili pracovníci ve vícesměnném provozu mají o něco zvýšenou hodinovou mzdu než pracovníci v běžném provozu.

Úkolová mzda

Úkolovou mzdu mají v organizaci pouze řidiči. Každý z řidičů má svoji trasu, kterou jezdí každé ráno a musí rozvoz stihnout za určitou dobu. Pokud svůj úkol splní s předstihem, získávají tak 3 % ze mzdy.

Odměny

Odměny jsou rozděleny do několika kategorií. Klasické odměny, věrnostní odměny a odměny na dovolenou.

Klasické odměny - odměny po zaučení pracovníka jsou 10% ze mzdy, ale mohou se vyšplhat až na 40%. Těch dosahují již zdatní a výkonní pracovníci.

Věrnostní odměna – tato odměna se dává k určitému počtu odpracovaných let v organizaci. Zde je to 7 000 Kč za 7 let odpracovaných let, 10 000 Kč za 10 let a 15 000 Kč za 15 odpracovaných let v organizaci.

Odměna na dovolenou – tato odměna je pracovníkovi poskytována na dovolenou a Vánoce. Když se tyto dvě odměny sečtou, dávají celkem jednu měsíční mzdu.

Příplatky

Příplatky jsou uvedeny v tabulce 4.1.

Příplatek za noční směnu	10 % z hodinové mzdy
Příplatek za přesčas	25 % z hodinové mzdy
Příplatek za sobotu a neděli	25 % z hodinové mzdy
Příplatek za svátek	100 % z hodinové mzdy

Tabulka 4.1 Příplatky ze mzdy

Zdroj: vnitropodniková směrnice

Sankce

Za porušení určitých pravidel, které jsou upřesněny ve vnitřním předpisu, jsou uloženy sankce, formou odebrání odměn na určitou dobu, která závisí na hodnotě prohřešku. Nejčastějším porušením je alkohol na pracovišti, který je kontrolován náhodně na podezření. Dále to jsou kouření v pracovní době a nekvalitní výrobky.

Při hrubém porušení pravidel, nebo při opakovaném porušování pravidel je pracovník propuštěn bez nároku dávek pracovního úřadu.

4.2 Zaměstnanecké výhody

Zaměstnanecké výhody jsou dalším důležitým prvkem motivace. Jsou poskytovány navíc ke mzdě a jsou buď peněžní, nebo nepeněžní. V organizaci, jejíž motivace byla analyzována, je jich bohužel velmi málo.

- **příspěvek na pojištění**

Každý zaměstnanec má nárok na příspěvek na pojištění u zvolené pojišťovny. Ke svým vlastním příspěvkům dostává i příspěvek od zaměstnavatele ve výši 150 Kč měsíčně.

- **kulturní a společenské akce**

Každým rokem se v organizaci pořádá firemní večírek pro zaměstnance na náklady organizace. Dále organizace rozdává lístky zaměstnancům na akce, které sama sponzoruje. Ty se zpravidla konají minimálně jednou ročně.

- **příspěvek za životní jubileum**

Pracovníci, kteří se dožili životního jubilea, dostávají příspěvek. Ten činí 2000 Kč a dává se zaměstnancům slávícím 50 nebo 60 let života.

4.3 Pracovní prostředí

Administrativa – administrativní část se nachází v hlavní budově, ve druhém patře. Kancelář má zde pouze mzdová účetní a ředitel. Další administrativní pracovníci jsou v organizaci pouze externě.

Provoz – celý provoz se nachází v jedné budově. Dělí se na šest dílčích částí. Těmi částmi jsou výroba a tvarování plundrového těsta, výroba housek, obyčejných i vícezrnných těst, výroba koblih, výroba croissantů a dlouhých rohlíků a část pro výrobu cukrářských výrobků. V každém dílčím provozu se za den vystřídá okolo 15 lidí. Každý pracovník má svou určitou roli, kterou celou směnu vykonává.

Pekárna je stále řemeslného původu, zastává se zde tedy hlavně ruční práce.

Rotace pracovníků – několik zaměstnanců pracuje na více pozicích. Zejména prodavačky v hlavní prodejně, která je spojená s provozem, se střídají podle směn na pozici pekaře a prodavačky. Taktéž řidiči, kteří jezdí ranní směnu, nastupují poté jako pekaři. Mají tak větší mzdu.

4.4 Komunikace

Komunikace je velmi důležitá v jakékoliv organizaci. Vedoucí směny je zodpovědný za provoz pekárny. Jeho úkolem je dohlížet na výrobu, což je spojeno s komunikací s podřízenými.

Porady – probíhají v zasedací místnosti v administrativní části hlavní budovy. Jsou pravidelně jedenkrát měsíčně s řidiči, jedenkrát za 14 dní s výrobnou a jedenkrát týdně s vedoucími směny. Dále dle potřeby.

Stížnosti – 80% stížností tvoří mezilidské vztahy. Dále jsou to stížnosti technologického rázu, což značí, že se například porouchalo něco potřebné k výrobě. Ke každému problému se přistupuje zodpovědně, to znamená, že se řeší v co nejkratším možném časovém intervalu, dokud není stěžující si spokojen.

4.5 Výsledky dotazníkového šetření

Použité metody

Pro analýzu současného stavu motivace zaměstnanců v organizaci bylo použito dotazníkové šetření. Dotazník měl 31 otázek, z nichž čtyři byly demografického charakteru.

V organizaci Pekařství Boček bylo rozdáno 111 dotazníků pracovníkům v provozu, prodavačkám a řidičům. Dotazník byl rozdělen do několika částí. Těmi jsou spokojenost, komunikace a motivace.

Distribuce dotazníku – návratnost

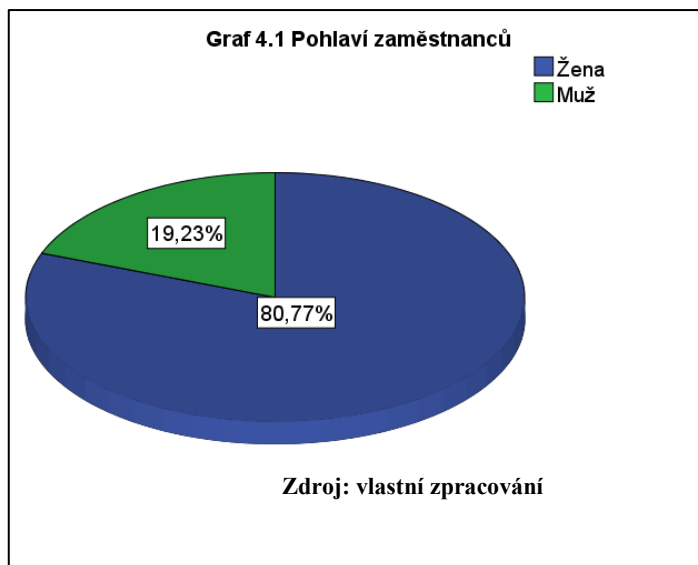
Dotazník vždy rozdával vedoucí směny všem zaměstnancům a ti jej vraceli opět vedoucímu směny. Prodavačky v okolních obcích dotazník získaly od řidičů, kteří do oné pobočky vezli zboží z provozu. Dotazníků bylo rozdáno 111 a vrátilo se jich 52, což je necelých 47%.

4.5.1 Vyhodnocení dotazníku

Demografické vyhodnocení

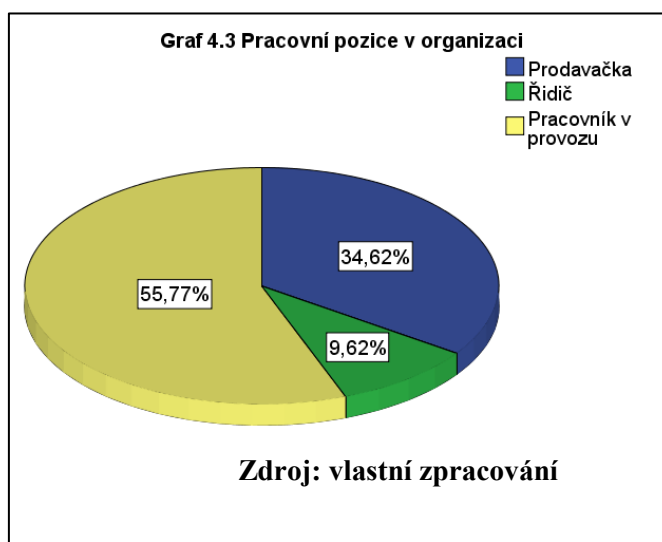
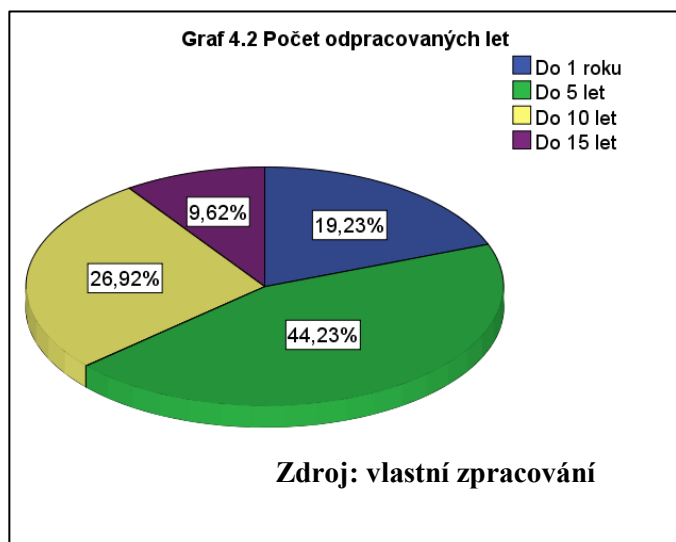
Otázky 28, 29, 30 a 31

Z 52 zaměstnanců, kteří na dotazník odpověděli, bylo 80,77% žen, což je přesně 42 žen a pouze 19,23% mužů. Lze to vyčíst i z grafu 4.1.

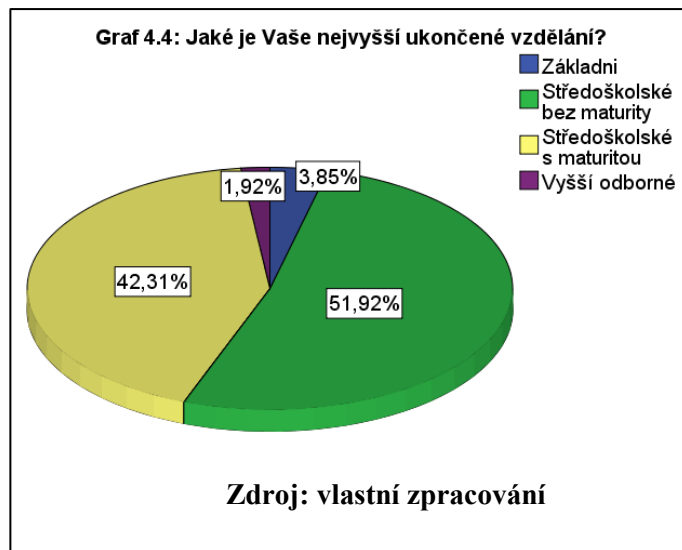


V grafu 4.2 lze vidět, že z celkového počtu dotázaných 19,23% nepracuje v organizaci ani jeden rok, 44,23% v organizaci působí v rozmezí 1 až 5 let, což je největší zastoupená skupina. Dále 26,92% dotázaných je v organizaci od 5 do 10 let, a 10 až 15 let zde pracuje 9,62% tázaných zaměstnanců.

Prodavaček, které se zúčastnily dotazování, bylo 18, řidičů 5 a pracovníků v provozu 29. Ti, kteří pracují na více pozicích v organizaci současně, si v otázce, „Na které pozici pracujete?“, vybrali vždy tu možnost pozice, na které pracují přednostně. Rozdělení pozic lze vidět na grafu 4.3. Pouze 7 prodavaček nezodpovědělo dotazník a řidiči jen 2. To značí velmi dobrou návratnost u těchto dvou kategorií. U pracovníků v provozu byla návratnost nižší než polovina. To lze ovšem chápat vzhledem k pracovnímu vytížení.



Vzdělání, jak je vidět v grafu 4.4, je u zaměstnanců převážně středoškolské bez maturity (51,92%). Středoškolské vzdělání s maturitou má 42,31% zaměstnanců, základní 3,85% a vyšší odborné pouze jeden (1,92%). Vyšší odborné vzdělání má zaměstnanec na pozici prodavač/ka,

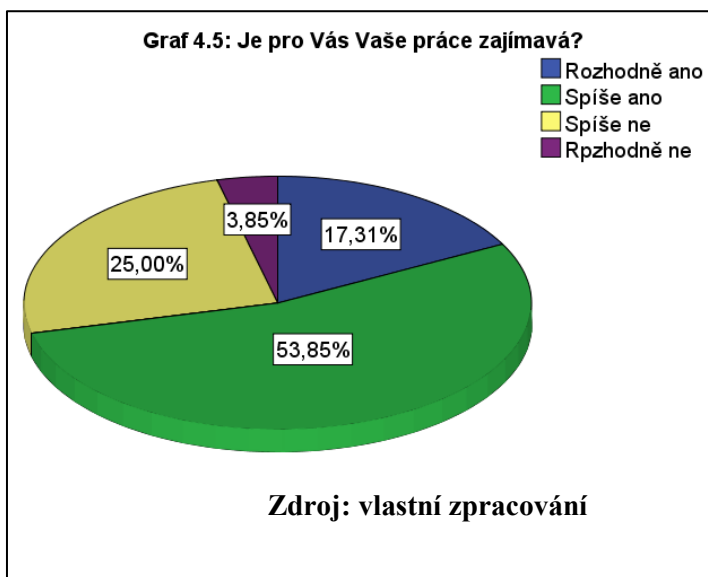


Vyhodnocení spokojenosti

Je pro Vás Vaše práce zajímavá?

Tato otázka je zaměřena na to, zda zaměstnanci práci vykonávají z důvodu, že je pro ně práce zajímavá. Ze všech zaměstnanců je práce rozhodně zajímavá pro 17,31% respondentů, z toho 33,33% všech prodavaček, a pouze pro 10,34% všech pracovníků v provozu. Spokojených je 53,85%.

Zaměstnanců, pro které práce zajímavá není je celých 28,85%, což je víc, než těch, kteří odpověděli na otázku rozhodně ano. Nejvíce nezajímavá je práce pro pracovníky v provozu, a to pro 6,90% všech pracovníků v provozu. Ostatní pracovní pozice se vyjadřovaly poměrně kladně. Může to být spojeno s rutinností práce.



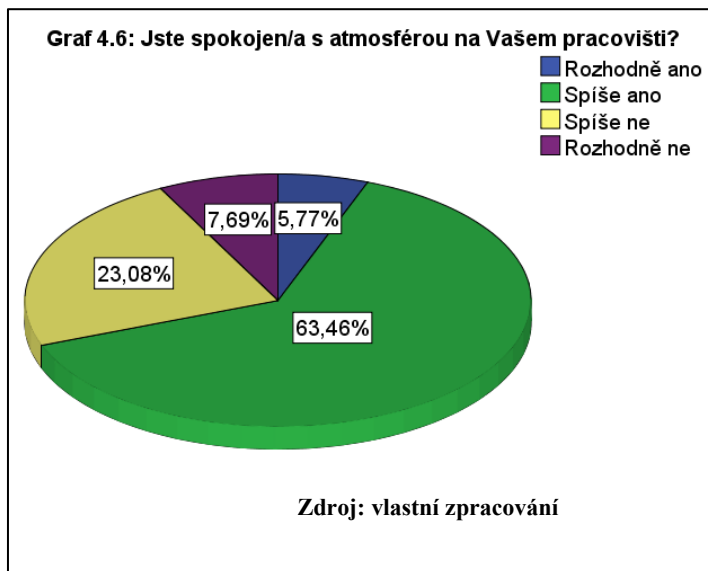
Pokud jste na předchozí otázku odpověděl/a ne, proč tuto práci vykonáváte?

Zde zaměstnanci odpovídali na důvod vykonávání práce, přestože pro ně není nijak zajímavá. Ti odpověděli, že přestože je nezajímavá, vykonávají ji kvůli mzdě (9,62%), kvůli

blízkosti domova (15,38%) a protože si myslí, že by lepší zaměstnání nesehnali (1,92%). Jeden zaměstnanec (1,92%) odpověděl, že práci vykonává, kvůli všem třem aspektům, což je poměrně logické, pokud bydlí ve stejné obci, jelikož v ní dostatek pracovních míst není.

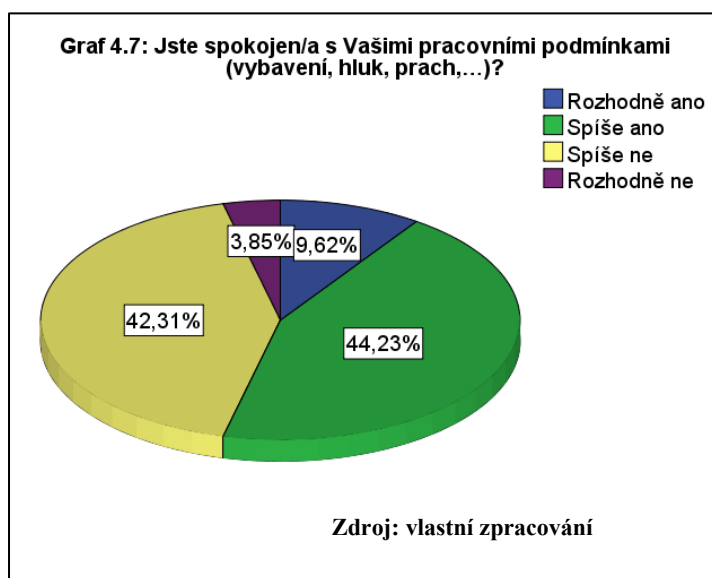
Jste spokojen/a s atmosférou na Vašem pracovišti?

Tato otázka, znázorněna v grafu 4.6, je zaměřena přímo na spokojenost s atmosférou. Co se jí týče, jsou zaměstnanci docela spokojeni. 5,77% respondentů odpovědělo, že rozhodně ano a 63,46% respondentů, že spíše ano. Oproti tomu více zaměstnanců bylo značně nespokojených, než zcela spokojených, a to 7,69% tázaných. Spíše nespokojených bylo 23,08%.



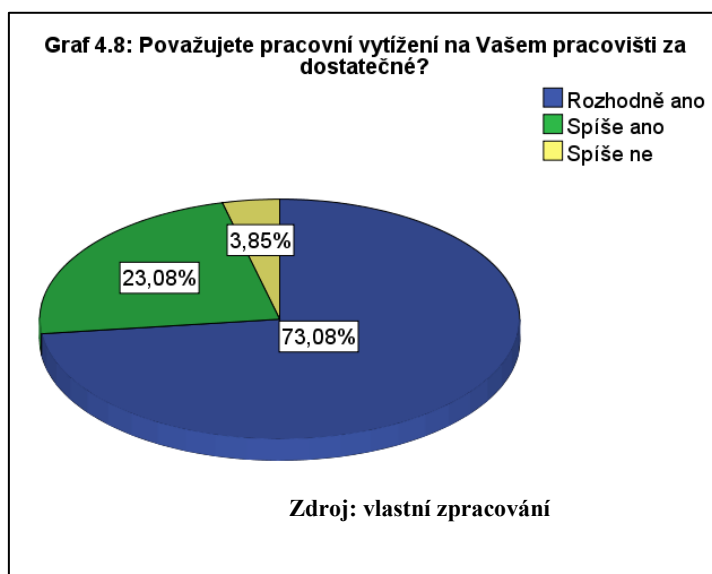
Jste spokojen/a s Vašimi pracovními podmínkami (vybavení, hluk, prach,...)?

Další otázka na spokojenost, která je znázorněna v grafu 4.7, byla zaměřena na pracovní podmínky. Dalo by se říct, že postoj k těmto faktorům je neutrální, neboť spíše ano odpovědělo 44,23% tázaných a spíše ne 42,31%. Co se týče krajních odpovědí, rozhodně spokojeno 9,62% pracovníků a rozhodně nespokojeno 3,85% pracovníků. Oba nespokojení pracovníci byli z provozu, což je logické a předvídatelné vzhledem k charakteru práce.



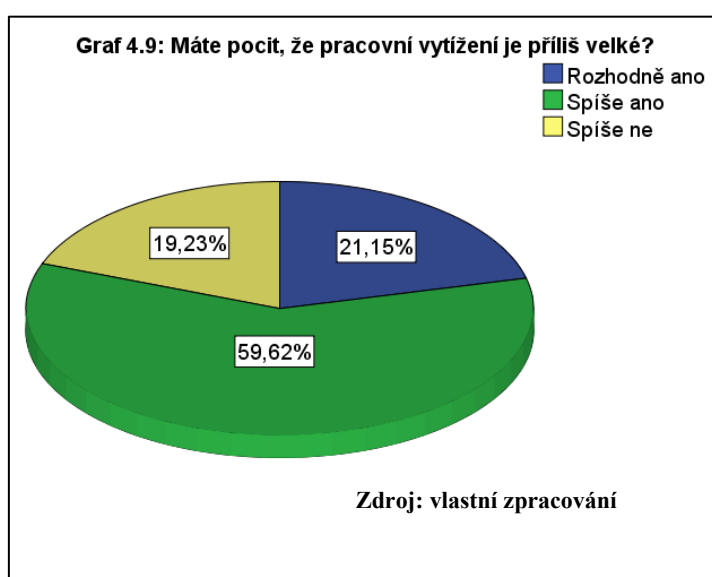
Považujete pracovní vytížení na Vašem pracovišti za dostatečné?

Pracovní vytíženost je jedním z důležitých aspektů spokojenosti zaměstnance v organizaci. Z odpovědí na tuto otázku vyplynulo a v grafu 4.8 lze vidět, že vytížení je rozhodně dostatečné (73,08%). Odpověď spíše ano označilo 23,08% respondentů a spíše ne pouhých 3,85% respondentů. Odpověď rozhodně není dostatečné, nikdo neoznačil. Rozhodně dostatečné je pro 72,41% respondentů ze všech pracovníků v provozu, 60% řidičů i 77,78% prodavaček. Spíše ne odpovědělo 20% řidičů a 3,45% pracovníků v provozu.



Máte pocit, že pracovní vytížení je příliš velké?

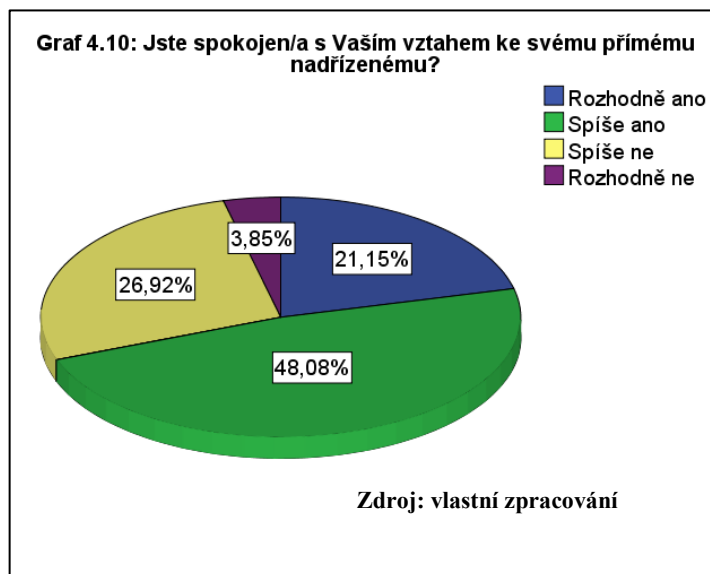
Jak lze vyčíst z grafu 4.9, pocit, že pracovní vytížení je až příliš velké má 80,8% zaměstnanců, z toho 21,15% respondentů, že je rozhodně velké a 59,62% respondentů, že je spíše velké. Spíše není velké, odpovědělo 19,23% zaměstnanců. 20% řidičů odpovědělo rozhodně ano, zbytek se přiklání k odpovědi spíše ano. U pracovníků v provozu to vycházelo 31,03% rozhodně ano, 48,28% spíše ano a dokonce 20,69% spíše ne. Mezi prodavačkami se našlo pouze 5,56%, které by měly pocit rozhodně velkého vytížení, 72,22% se přiklání, že je spíše velké a 22,22%, že spíše není velké.



Z toho lze usuzovat, že pracovní vytížení se v této organizaci podle pozici téměř nemění, pouze prodavačky nejsou až tolik vytížené jako zaměstnanci na ostatních pracovních pozicích.

Jste spokojen/a s Vaším vztahem ke svému přímému nadřízenému?

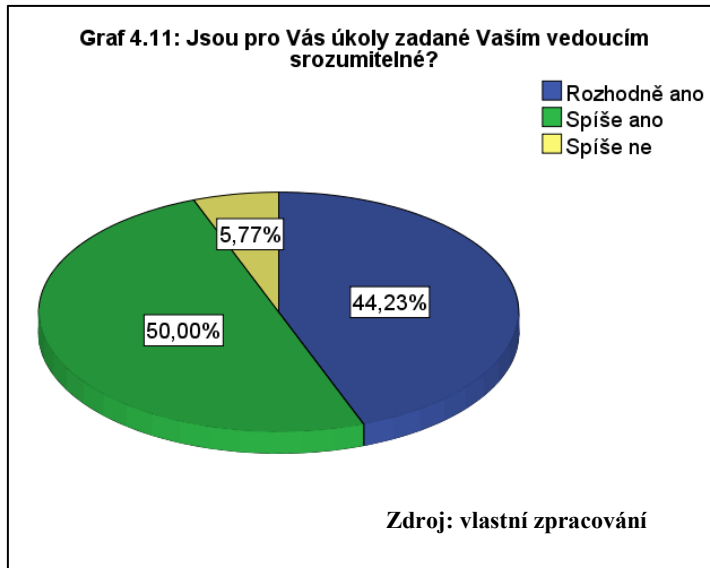
Vztahy mezi přímým nadřízeným a zaměstnancem jsou nezbytně důležité pro lepší atmosféru, i případnou náladu pracovníka, neboť špatné vztahy mohou vést ke špatné náladě a ta k nekvalitním výrobkům. V grafu 4.10 lze vidět, že rozhodně spokojených je 21,15% respondentů, spíše spokojených je 48,08% respondentů, spíše nespokojených 26,92% respondentů a 3,85% respondentů je rozhodně nespokojených se vztahem k nepřímému nadřízenému.



Vyhodnocení komunikace

Jsou pro Vás úkoly zadané Vaším vedoucím srozumitelné?

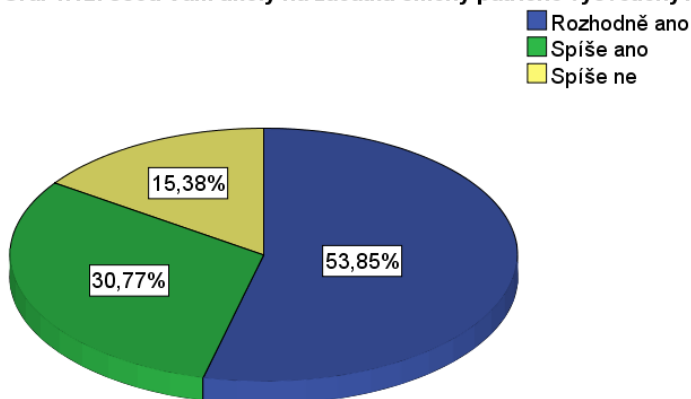
Zadané úkoly jsou téměř pro většinu srozumitelné, jak lze vidět v grafu 4.11. Pro 44,23% respondentů jsou rozhodně srozumitelné a pro 50% spíše srozumitelné. Pouze 5,77% respondentů odpovědělo, že zadané úkoly spíše nejsou srozumitelné, z nichž dva byli řidiči a jeden pracovník v provozu.



Jsou Vám úkoly na začátku směny patřičně vysvětleny?

Předchozí otázku potvrzuje tato, která je znázorněna v grafu 4.12. Byla umístěna níže v dotazníku, aby ukázala, zda zaměstnanci odpovídají pravdivě a nevyplňují odpovědi pouze z nutnosti. 53,85% respondentů uvedlo, že úkoly jsou rozhodně dobře vysvětleny, menší razance souhlasu, tedy spíše ano, uvedlo 30,77% respondentů. Zaměstnanců, kteří mají pocit, že úkoly spíše nejsou dobře vysvětleny, bylo 15,38%. Spolu s předchozí otázkou tato poukazuje na schopnosti pracovníků porozumět dobře zadaným úkolům, přestože nebyly patřičně vysvětleny.

Graf 4.12: Jsou Vám úkoly na začátku směny patřičně vysvětleny?

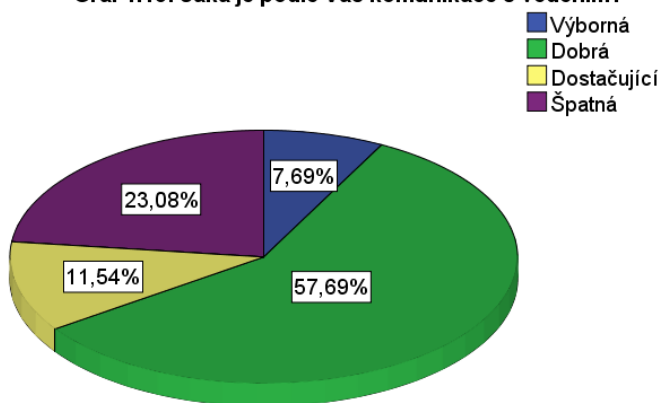


Zdroj: vlastní zpracování

Jaká je podle Vás komunikace s vedením?

Komunikaci s vedením si pochvalovalo pouhých 7,69% respondentů, 57,69% respondentů uvedlo, že je komunikace dobrá, 11,54% respondentů, že je dostačující a pro 23,08% respondentů je komunikace špatná, to lze vyčíst z grafu 4.13. Špatná odpověděli 2 řidiči (40% z celkového počtu řidičů), 4 pracovníci v provozu (13,79% z celkového počtu pracovníků v provozu) a 6 prodavaček (33,33% z celkového počtu prodavaček v organizaci).

Graf 4.13: Jaká je podle Vás komunikace s vedením?



Zdroj: vlastní zpracování

Jaká je podle Vás komunikace se spolupracovníky na pracovišti?

Komunikace se spolupracovníky je lepší než s vedením, ale ne podstatně. Výsledky, které lze vidět v grafu 4.14, jsou téměř totožné, pouze u dostačující a špatné jsou procenta prohozeny. Tudíž 9,62% respondentů tvrdí, že je komunikace výborná, 53,85% respondentů odpovědělo dobrá, 25% respondentů dostatečná a 11,54% respondentů špatná.

Z těch, kteří odpověděli, že komunikace je špatná byl jeden řidič (20%), 4 (13,79%) pracovníci v provozu a jedna prodavačka (5,56%).

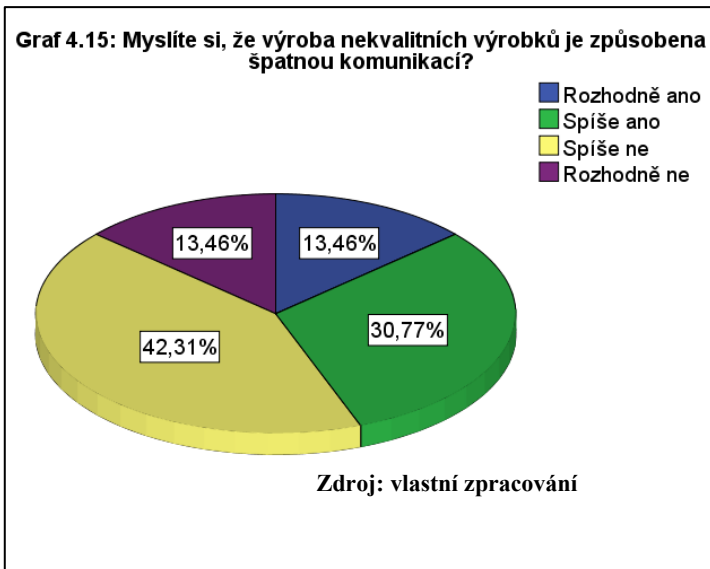
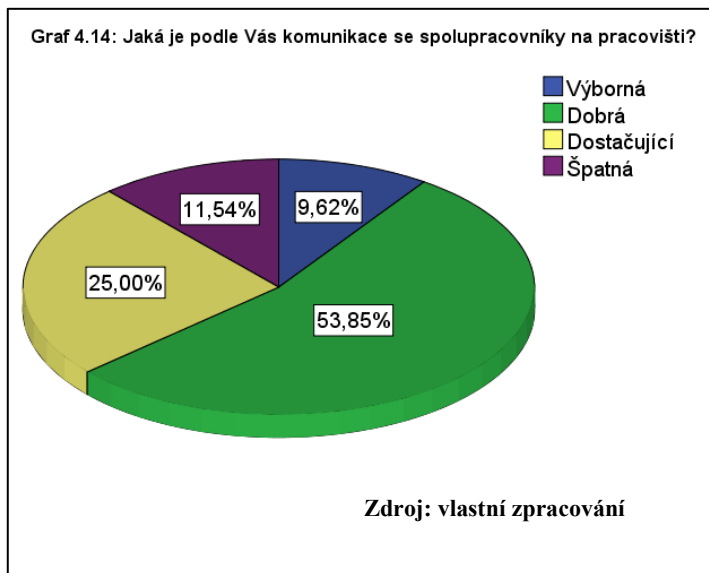
Proč je komunikace špatná, je podle těch, kteří tak odpověděli 28,57% z osobních důvodů, 42,86% respondentů odpovědělo, že

z pracovních důvodů, a 28,57% respondentů se shodlo na obou zmíněných důvodech dohromady.

Pro pracovníky v provozu je komunikace s vedením lepší, než se spolupracovníky. Pro prodavačky i řidiče je to přesně naopak, komunikace se spolupracovníky je lepší než s vedením. Což značí, že by bylo dobré snažit se zlepšit komunikaci mezi spolupracovníky v provozu, neboť výrobky pocházejí zrovna odsud, a bylo by vhodné minimalizovat rizika vzniku nekvalitních výrobků.

Myslíte si, že výroba nekvalitních výrobků je způsobena špatnou komunikací?

Tato otázka, která lze vidět na grafu 4.15 byla položena, aby se zjistilo, zda může být zmetkovitost částečně způsobena špatnou komunikací a navazuje na předchozí otázku. 13,46% respondentů se domnívá, že to tak rozhodně není a stejný počet uvedl, že rozhodně ano. 42,31% respondentů si myslí, že tomu tak spíše není a 30,77%



respondentů se přiklání, že je spíše způsobena špatnou komunikací.

Co podle Vás hlavně vede k nekvalitním výrobkům?

Jedna ze dvou otevřených otázek měla poukázat na skutečný důvod nekvalitních výrobků. Mnoho důvodů se shodlo. Odpovědi byly malinko upraveny, aby stejně myšlené důvody měly společné vyhodnocení. V tabulce 4.2 jsou přesně rozvrženy jednotlivé důvody, ohodnoceny procenty a seřazeny od největšího procentuálního zastoupení odpovědí po nejmenší.

Nedbalost, nezáměr pracovníků, jejich přístup	36,5%
Špatné suroviny	13,5%
Časová tíseň, rychlost	5,8%
Chyba ve výrobě	3,8%
Náročnost	3,8%
Nedostačující kontrola vedoucího při výrobě	3,8%
Kvantita	1,9%
Nevhodně zvolený pracovní postup	1,9%
Nezkušenost	1,9%

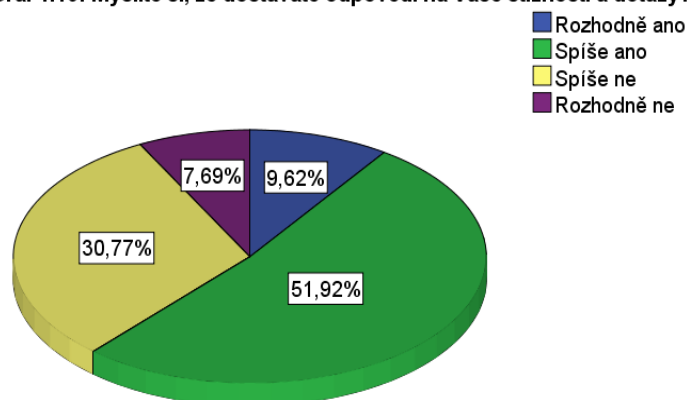
Tabulka 4.2 Důvody nekvalitních výrobků

Zdroj: vlastní zpracování

Myslíte si, že dostáváte odpovědi na Vaše stížnosti a dotazy?

Poslední otázka zahrnutá do komunikace měla ukázat, jaký pocit mají zaměstnanci z hlediska odpovědi na jejich dotazy a reakcí na stížnosti. 9,62% respondentů má pocit, že rozhodně ano a 51,92% respondentů spíše ano, což je dobrá bilance. 30,77% respondentů se shodlo, že odpovědi spíše nedostávají a 7,69% respondentů má pocit, že odpovědi rozhodně nedostávají, jak lze vidět v grafu 4.16.

Graf 4.16: Myslíte si, že dostáváte odpovědi na Vaše stížnosti a dotazy?



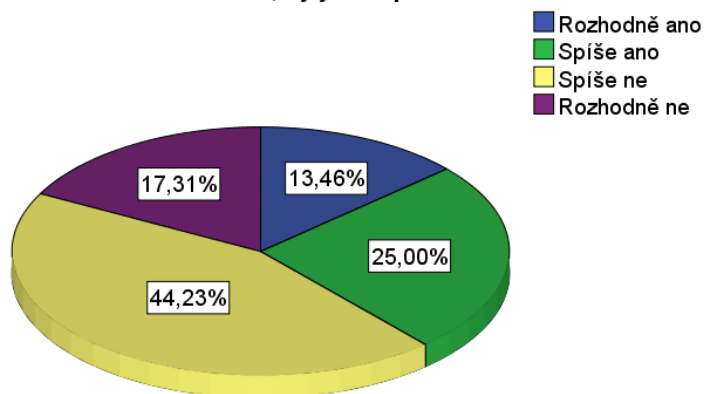
Zdroj: vlastní zpracování

Vyhodnocení motivace

Je pro Vás odměna za přesčasové hodiny dostatečnou motivací, k jejich odpracování?

V grafu 4.17 lze vidět, že přesčasové odměny rozhodně nejsou dostatečnou motivací pro 17,31% zaměstnanců, spíše není pro 44,23% respondentů. Rozhodně dostatečná je pro 13,46% respondentů a pro 25% respondentů je spíše dostatečná.

Graf 4.17: Je pro Vás odměna za přesčasové hodiny dostatečnou motivací, k jejich odpracování?



Zdroj: vlastní zpracování

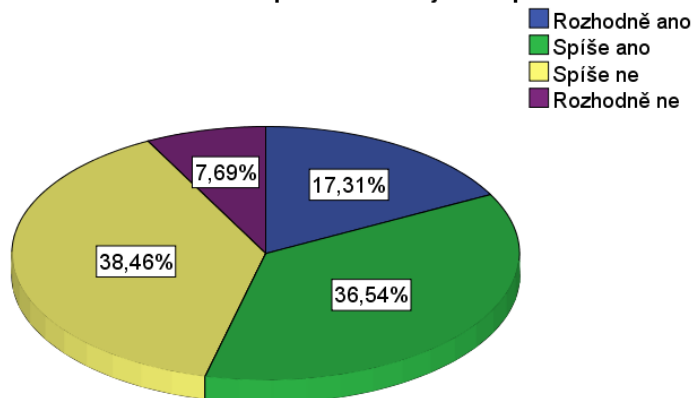
Je pro Vás motivující Vaše mzda?

17,31% tázaných rozhodně motivováni platem je, 36,54% respondentů spíše motivuje, 38,46% respondentů spíše nemotivuje a 7,69% respondentů rozhodně motivováno platem není. To vše lze vyčíst z grafu 4.18.

Hrají zde roli i odsloužená léta. U pracovníků, kteří v organizaci

pracují 10-15 let 60% odpovědělo, že plat je rozhodně motivující. U zaměstnanců pracujících v organizace 5-10 let odpovědi nebyly tak jednoznačné. 14,29% zaměstnanců odpovědělo, že plat je rozhodně motivující a 50% zaměstnanců odpovědělo spíše ano. Ovšem našli se i nespokojení. 28,57% respondentů uvedlo spíše ne a 7,14% respondentů platem motivováno rozhodně není. Zaměstnanci pracující v organizaci 1-5 let jsou v podstatě nerozhodní. 52,17%

Graf 4.18: Je pro Vás motivující Váš plat?



Zdroj: vlastní zpracování

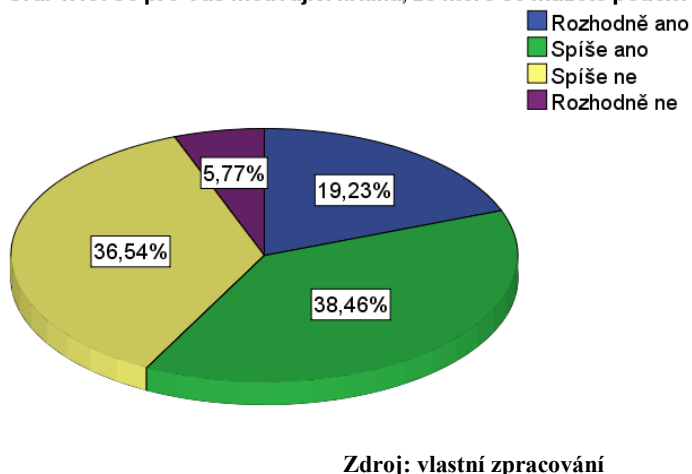
z nich uvedlo, že je motivující, z toho 17,39% respondentů rozhodně a 34,78% respondentů spíše ano. 39,13% respondentů uvedlo, že plat spíše motivující není a pro 8,7% respondentů rozhodně není. U poslední kategorie, zaměstnaných méně než rok, plat rozhodně motivující není pro nikoho. 40% zaměstnanců uvedlo, že spíše motivující je, pro 50% zaměstnanců spíše není a 10% zaměstnanců uvedlo, že rozhodně není motivující.

Je pro Vás motivující kritika, ze které se můžete poučit?

Kritika vznesená na zaměstnance je v této organizace spíše motivující. To lze vyčíst z grafu 4.19. 19,23% respondentů odpovědělo, že je rozhodně motivuje a 38,46% respondentů spíše motivuje, oproti tomu 36,54% respondentů spíše nemotivuje a rozhodně nemotivující je pro 5,77% respondentů. Pro 51,73% pracovníků v provozu není kritika motivující, 80% řidičů nemotivuje a naopak 77,78%

prodavaček kritika motivuje. To ovšem neznamená, že by měl nadřízený kritizovat více nebo méně, neboť by zaměstnanci mohli tento názor přehodnotit. U řidičů by se naopak mohlo stát, že s nízkou mírou kritiky by se jejich snaha mohla začít zmenšovat.

Graf 4.19: Je pro Vás motivující kritika, ze které se můžete poučit?

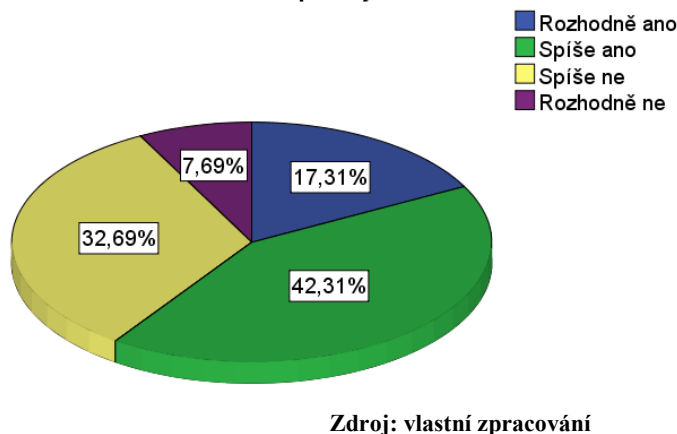


Máte pocit, že se Vaše vědomosti a schopnosti uplatňují?

Odpovědi na tuto otázku lze vyčíst z grafu 4.20. 17,31% respondentů odpovědělo, že se jejich vědomosti rozhodně uplatňují, 42,31% respondentů má pocit, že se spíše uplatňují. 32,69% respondentů uvedlo, že se jejich schopnosti spíše neuplatňují a 7,69% respondentů rozhodně neuplatňují.

Ti, kteří mají pocit, že se jejich

Graf 4.20: Máte pocit, že se Vaše vědomosti a schopnosti uplatňují?



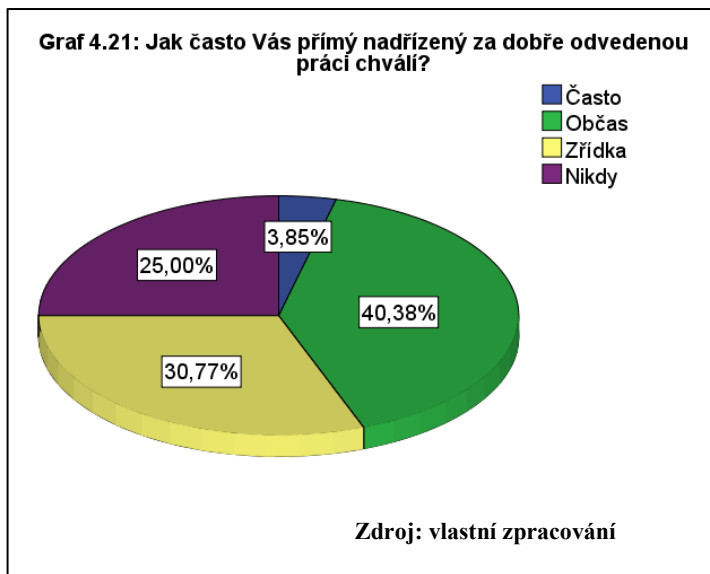
schopnosti a vědomosti neuplatňují, uvedli, že to z 1,92% rozhodně zapříčinilo snížení jejich snahy, 23,08% uvedlo spíše ano, 5,77% to spíše nijak neovlivnilo a 9,62% se rozhodně s tvrzením snížení snahy neztotožňuje.

Jak často Vás přímý nadřízený za dobře odvedenou práci chválí?

Jak často jsou zaměstnanci chváleni, lze vidět v grafu 4.21. Pouhé 3,85% respondentů uvedlo, že jsou chváleni pokaždé, 40,38% respondentů uvedlo, že občas, 30,77% respondentů tvrdí, že jsou chváleni zřídka a 25% respondentů nebylo pochváleno nadřízeným nikdy. Nikdo z tázaných neodpověděl, že by byl chválen pokaždé.

Ani jeden řidič neuvedl, že by byl chválen pokaždé či často, zato 2 (40%) uvedli, že nebyli pochváleni nikdy. U pracovníků v provozu to bylo

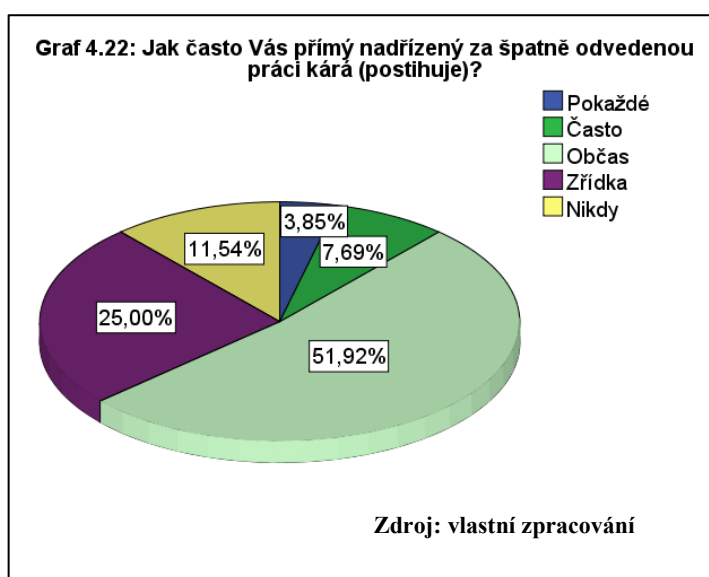
obdobné, nikdo neodpověděl pokaždé či často a 5 (17,24%) nebylo pochváleno nikdy. U prodavaček bylo shodně 33,33%, což je 6 prodavaček u odpovědi občas a nikdy. Dvě (11,1%) prodavačky jsou chváleny často a 4 (22,2%) zřídka.



Jak často Vás přímý nadřízený za špatně odvedenou práci kárá (postihuje)?

Za to z grafu 4.22 lze vyčíst, že káraných bylo pokaždé 3,85% respondentů, často 7,69% respondentů, občas 51,92% respondentů, zřídka 25% respondentů a nikdy nebylo káráno 11,54% respondentů.

Jeden řidič (20%) uvedl, že je kárán pokaždé a druhý, že nikdy. Zbytek řidičů uvedlo občas. 10,34% pracovníků v provozu (3) nebylo

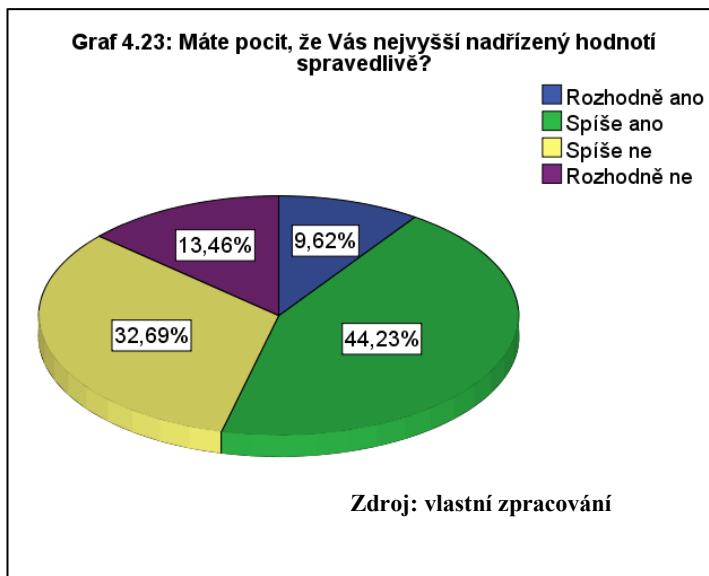


káráno nikdy a stejný počet uvedl, že často. Zbytek se rozdělil mezi občas a zřídka. Jedna prodavačka (5,56%) je kárána pokaždé a jedna často, 2 prodavačky (11,11%) nebyly kárány nikdy. Nejvíce prodavaček a to 10 (55,56%) uvedlo, že je nadřízený kárá občas.

Máte pocit, že Vás nejvyšší nadřízený hodnotí spravedlivě?

Odpovědi na tuto otázku lze vidět v grafu 4.23. Spravedlivého hodnocení se rozhodně dočkalo 9,62% respondentů, spíše ano odpovědělo 44,23% respondentů, spíše ne 32,69% respondentů a 13,46% respondentů má pocit, že je rozhodně hodnoceno nespravedlivě.

Z těch, kteří odpověděli, že dle jejich názoru nejsou hodnoceni spravedlivě 28,57% respondentů uvedlo, že to jejich výkon rozhodně snížilo, 17,86% respondentů snížilo, 25% respondentů uvedlo, že nespravedlivé hodnocení jejich snahu spíše neovlivnilo a 28,57% respondentů si myslí, že rozhodně nejsou ovlivněni nespravedlivým hodnocením.



Co v práci považujete za (hlavní motivaci) motivační? (vyberte max. 3)

Radost z odvedené práce	50%
Základní mzda	42,3%
Provize a prémie	38,5%
Pochvala a uznání	34,6%
Dobrá atmosféra	23,1%
Zaměstnanecké výhody	9,6%
Prestiž firmy	7,7%
Pracovní postup	7,7%

Tabulka 4.3 Hlavní motivační prvky

Zdroj: vlastní zpracování

V tabulce 4.3 jsou shrnuty odpovědi respondentů na otázku a její procentuální zastoupení. Lze vyvodit, že forma odměny jako taková nemá vliv na velikost motivovanosti,

jelikož nematná pochvala a uznání a radost z odvedené práce jsou v této organizaci dle zaměstnanců stejně velkým motivátorem, jako hmotné prvky - základní mzda a provize a prémie. Důvodem, že zaměstnanecké výhody jsou podstatně níž v žebříčku, než v jiných společnostech je ten, že v této organizaci se jich nenachází mnoho.

Které zaměstnanecká výhoda Vám nejvíce vyhovuje?

Tato otázka měla nejmenší odezvu. Z 100% tázaných na ni odpovědělo pouhých 48,08%. Pro 22,92% je vyhovující příspěvek na pojištění, 13,46% kulturní a společenské akce a 7,69% příspěvek za životní jubileum.

Vzhledem k písemnému nikoliv elektronickému dotazování, měli zaměstnanci možnost dopsat to, co jim nevyhovuje. Na 9 dotaznících se objevilo, že o žádných zaměstnaneckých výhodách nevědí. Což může vést k nespokojení a může to být i důvodem, proč se výhody nacházejí v žebříčku motivujících prvků tak nízko.

Jaké další výhody byste uvítal/a?

Na tuto otevřenou otázku odpovědělo 42,31% zaměstnanců. Největší podíl a to 9,62% měla dovolená navíc. 5,77% by rádo uvítalo slevu na nákup zboží. 3,85% mělo shodně příspěvek na oděv a obuv, penzijní připojištění, stravenky, vánoční odměna, nebo cokoliv. 1,92% mělo osobní ohodnocení, příspěvek na dovolenou, zvýšení platu a procenta z tržby.

5 Návrhy a doporučení

Na základě získaných údajů výsledků zjištěných v dotazníku a popsanych v kapitole „Analýza současného systému motivace zaměstnanců“, byla navržena následná doporučení, která by mohla pomoci v řízení lidských zdrojů organizace Pekařství Boček, především v motivaci zaměstnanců.

5.1 Spokojenost zaměstnanců

Dobrá atmosféra a pracovní podmínky na pracovišti jsou důležitým prvkem motivace, z hlediska řízení lidských zdrojů. Každý pracovník, který se v pracovním prostředí necítí dobře, nevykonává svou práci patřičně. V této organizaci jsou zaměstnanci s atmosférou na pracovišti spokojeni. Co se týče pracovních podmínek, jsou zaměstnanci téměř spokojeni, ale je to na hranici neutrálního postoje.

Pro zlepšení pracovních podmínek v případě pracovníků v provozu by mohla pomoci rotace práce, neboť několik z nich uvedlo, že pro ně práce není zajímavá. Může to být spojeno s minimálním stykem s lidmi z okolí a s jinými spolupracovníky, než těmi z pracovního procesu. Také díky každodenní neměnné činnosti. To je ale spojeno s náklady na přeškolení jednotlivých pracovníků a mohou se najít i taková, kteří by striktně odmítli práci na jiném provozu. Výhledově se ale tato investice dá považovat za nezbytnou, v případě pracovní zastupitelnosti, neboť případná absence jednoho z důležitých zaměstnanců, by mohla značně narušit chod výroby. Navíc vedení se již zmiňovalo, o problémech v zastupitelnosti některých pracovníků. Vzhledem k tomu se dá rotace práce považovat za přínosnou.

Dalším doporučením je snížit pracovní vytížení. Vzhledem k tomu, že nejvíce produktů se odváží ráno a jeho příprava je prováděna převážně v noci, je noční směnný provoz nejvytíženější. Bylo by dobré pozměnit pracovní hodiny směn tak, aby se v nejvytíženějších hodinách střetlo na pracovišti více pracovníků najednou. Jinou variantou by mohlo být nakoupení strojů, které zastanou nejtěžší a časově nejnáročnější práce. Vznikl by tak prostor pro přípravu a realizaci dalších pracovních procesu pro pracovníky. Náklady na stroje jsou vysoké, ale mají oproti zvýšení počtu pracovníků svou návratnost. Schéma práce prodavaček vychází z dvoučlenného pracovního týmu, ovšem v kontrolních návštěvách se vyskytly situace, kde obslužení zákazníků neprobíhalo dostatečně rychle, a díky velké poptávce se tvořily fronty. Prodavačky nebyly schopny nachystat si docházející potraviny ze

skladu. V hlavním obchodě u provozu s tímto problémem pomáhá pracovník z provozu, ovšem v jiných prodejnách tomu tak není.

5.2 Komunikace v organizaci

Co se týče komunikace na pracovišti, dělí se na dva tábory. Řidiči i prodavačky se shodují, že komunikace se spolupracovníky je podstatně lepší než komunikace s vedením. Pracovníci v provozu mají tvrzení přesně opačné. Z toho lze usuzovat, že si spolupracovníci v provozu nerozumějí. Bylo by dobré pokusit se vytvořit pracovní týmy v takovém uskupení, ve kterém by nedocházelo k sociálním a pracovním konfliktům a spolupráce se zlepšovala. Špatná komunikace a nedobré vztahy mohou vést ke špatným pracovním výsledkům. Pracovníci v pekárně jsou pravděpodobně nejdůležitějšími zaměstnanci této organizace. To co vytvoří právě oni, se prodává, proto je nezbytně nutné zlepšit komunikaci na jejich pracovišti. Teambuilding, do kterého se řadí společenské akce a jiné formy společné zábavy, by mohl dopomoci utvořit správnou atmosféru a zlepšit vztahy mezi spolupracovníky. Pokud by akci zařizovala externí firma, náklady teambuildingového programu např. v Pivních lázních na tři dny by byly zhruba 3000 Kč na osobu a to včetně ubytování a stravy.

Jedním z důležitých prvků dotazníku byla zmetkovitost. Vedení se domnívalo, že za to může špatná komunikace, ovšem to není jediný problém. Podle výsledků dotazování se na špatných výrobcích z velké části podílí nezáměr a špatný přístup pracovníků. Důležité je pracovníky správně motivovat, aby se minimalizoval jejich negativní postoj k této práci. Návrhem bylo pracovní školení pro zlepšení kvality odvedené práce, anebo větší zapojení automatizace do výroby, ale ne moc, neboť organizace si zakládá na faktu, že stále používá řemeslnou výrobu. Dále za nekvalitní výrobky podle zaměstnanců mohou nekvalitní suroviny. To už je problém čistě vedení, zda nakupuje špatné suroviny, ale mělo by se zamyslet, jestli šetření na surovinách přináší patřičný zisk, přestože náklady za zmetkovitost jsou vysoké. Poslední položka s vyšším počtem souhlasů, co se týče nekvalitních výrobků, je časová náročnost, rychlost. Zde bylo doporučeno lepší rozvrhnutí času, nejlépe analýzu úzkých míst, aby se zjistilo, které místa výrobního procesu jsou krizová, při kterých vznikají největší časové ztráty. Dále více pracovníků na nejvytíženější pracoviště a lepší plánování a řízení lidských zdrojů, aby nedocházelo k prostojům.

Co se týče dotazů a stížností, vedení se těmto záležitostem věnuje vcelku dobře. Zde je vhodné nechat vše beze změny.

5.3 Motivace zaměstnanců

Velká část všech zaměstnanců tvrdí, že jsou více kárání a postihováni na úkor pochval a uznání. Jak je známo, pochvala a uznání jsou pro člověka dlouhodobě motivující faktor. Proto je dobré na těchto slovech a činech, které nic nestojí nešetřit. Pokud pracovník splní svůj plán v dobrém čase, nebo se mu podaří udělat něco navíc, zaslouží si pochvalu. Vzhledem k vysokému procentu kárání, by bylo dobré mírně polevit. Přece jen je to poněkud demotivující. Konstruktivní kritika, která sebou nese i doporučená řešení má mnohdy více účinnosti, než postihy.

Problematiku spravedlivého hodnocení může vyřešit osobní hodnocení a z něj vycházející příplatky. Osobní hodnocení by udával přímý nadřízený, který by sledoval podřízeného, jeho pracovní činnost, rychlost za jakou úkoly plní, jak kvalitně a jak efektivně celkově pracuje. Osobní hodnocení je spravedlivější než hodinová mzda, neboť určuje a hodnotí přesně to, co pracovník udělal. Jediným negativem by mohly být osobní důvody a postoje, které by vedoucí mohl zaujímat k hodnocenému pracovníkovi a subjektivně tak ovlivňovaly objektivní hodnocení.

Motivační program v organizaci zcela chybí. Doporučen byl motivační program v organizaci zrealizovat. Důležitým faktorem je zjistit, co je pro zaměstnance motivující. V této organizaci jsou to finanční příplatky a dovolená navíc. Pokud by pracovník měl vhodnou, ne plošnou, motivaci, která by pro něj byla zajímavá, vykonával by své úkoly kvalitněji a rychleji. Podmínky by byly stanoveny na základě kvality a časové náročnosti provedené práce. Vytvořit motivační program externí firmou stojí zhruba 30 000 Kč, což není malá částka. Proto by bylo vhodné zkusit zajistit vytvoření motivačního programu studentem, který by jej měl v rámci své bakalářské nebo diplomové práce.

Zaměstnanecké výhody byly nejzajímavějším prvkem celého dotazování. O zaměstnaneckých výhodách uvedených v kapitole 4, nevědělo více než 50% dotázaných zaměstnanců. Zaměstnanecké výhody jsou nedílnou součástí motivace, proto je již jejich nepřítomnost značně demotivující. Navrhuto bylo zaměstnanecké výhody přidat jako součást vnitřního předpisu, který se předává nově nastupujícím zaměstnancům, dále by bylo vhodné umístit celé jeho znění na nástěnku určenou pro informace zaměstnancům. Pokud by měl

zaměstnavatel strach, že by se mohla organizace dostat do situace, ve které by nebyla schopna dostát svých závazků k zaměstnancům, je zde možnost uvést klauzuli s přesně stanovenými podmínkami, které by jej v krizovém období zprostily zodpovědnosti vydávat zaměstnancům nárokováné zaměstnanecké výhody. Důležité je zaměstnancům vysvětlit, že i zaměstnanecké výhody jsou pro vedení značným nákladem, a zaměstnanci na ně nemají právní nárok. Je to jen dobrá vůle zaměstnavatele. To si bohužel zaměstnanci neuvědomují.

6 Závěr

Motivovat zaměstnance je jedním z nejdůležitějších procesů řízení lidských zdrojů. V každé organizaci by se měli motivací zabývat odborníci, kteří by vedení radili, jak zacházet se svými zaměstnanci, aby zvyšovali jejich výkonnost a tím i výkonnost celé organizace.

V první části práce na téma „Motivace zaměstnanců“ byla nejprve popsána teoretická východiska. Z těchto poznatků bylo čerpáno k vypracování praktické části.

Druhá část se týkala stručného představení organizace Pekařství Boček a analýzy současného stavu.

Ve třetí části bylo provedeno vyhodnocení dotazníkového šetření, ke kterému bylo osloveno všech 111 zaměstnanců. Ovšem analyzováno bylo 52 dotazníků zaměstnanců této organizace, kteří byli ochotni odpovědi poskytnout. Na základě výsledků zde byly navrženy určitá zlepšení a doporučení vedoucí k lepšímu systému motivace zaměstnanců.

Poslední částí byly návrhy a doporučení. Ty byly rozděleny do částí podle spokojenosti zaměstnanců, komunikace v organizaci a motivace zaměstnanců. Navržena byla rotace práce, pro zvýšení zajímavosti práce, dále snížení pracovní vytíženosti nákupem strojů zastávajících nejtěžší úlohy výrobního procesu. V oblasti komunikace se návrhy týkaly zlepšení komunikace mezi spolupracovníky v provozu pomocí teambuldingu externí firmou. Na minimalizaci zmetkovitosti byly doporučeny kvalitnější suroviny, lepší rozvrhnutí času, nejlépe pomocí určení úzkých míst produkce a hlavně zlepšit přístup pracovníků. Místo postihů bylo doporučeno snažit se motivovat zaměstnance konstruktivní kritikou, motivačním programem a zveřejněním zaměstnaneckých výhod, o kterých polovina zaměstnanců vůbec netuší.

Seznam použité literatury

a) Odborné knihy

ARMSTRONG, Michael. *Řízení lidských zdrojů*. 10. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 800 s. ISBN 978-80-247-1407-3.

BLÁHA, Jiří a Aleš MATEICIUC a Zdeňka KAŇAKOVÁ. *Personalistika pro malé a střední firmy*. 1. vyd. Brno: CP Books, a.s., 2005. 284 s. ISBN 80-251-0374-9.

CEJTHAMR, Václav. *Management a organizační chování*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2005. 339 s. ISBN 978-80-247-1300-7.

COURSE, Norm. *Motivation Is An Inside Job*. 1.vyd. iUniverse, 2005. 140 s. ISBN 0-595-33948-4.

DUCHOŇ, Bedřich a Jana ŠAFRÁNKOVÁ. *Management. Integrace tvrdých a měkkých prvků řízení*. 1.vyd. Praha: C. H. Beck, 2008. 378 s. ISBN 978-80-7400-003-4.

KOCIÁNOVÁ, Renata. *Personální činnosti a metody personální práce*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2010. 224 s. ISBN 978-80-247-2497-3.

KOUBEK, Josef. *Řízení pracovního výkonu*. 4.vyd. Praha: Management press, 2007. 400 s. ISBN 80-7261-1683.

PLAMÍNEK, Jiří. *Tajemství motivace (Jak zařídit, aby pro vás lidé pracovali)*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 127 s. ISBN 978-80-247-1991-7.

TURECKIOVÁ, Michaela. *Řízení a rozvoj lidí ve firmách*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2004. 168 s. ISBN 978-80-247-0405-0.

VYSEKALOVÁ, Jitka a kolektiv. *Psychologie reklamy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2007. 296 s. ISBN 978-80-247-2196-5.

WAGNEROVÁ, Irena. *Hodnocení a řízení výkonnosti*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, a.s., 2008. 128 s. ISBN 978-80-247-2361-7.

b) Interní zdroje

Vnitropodniková směrnice

Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce

Prohlašuji, že

- jsem byla seznámena s tím, že na mou bakalářskou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- беру на вѣдомі, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, bakalářskou práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že bakalářská práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové bakalářské práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o bakalářské práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, bakalářskou práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V Ostravě dne

.....

jméno a příjmení studenta

Seznam příloh

Příloha č. 1 - Dotazník